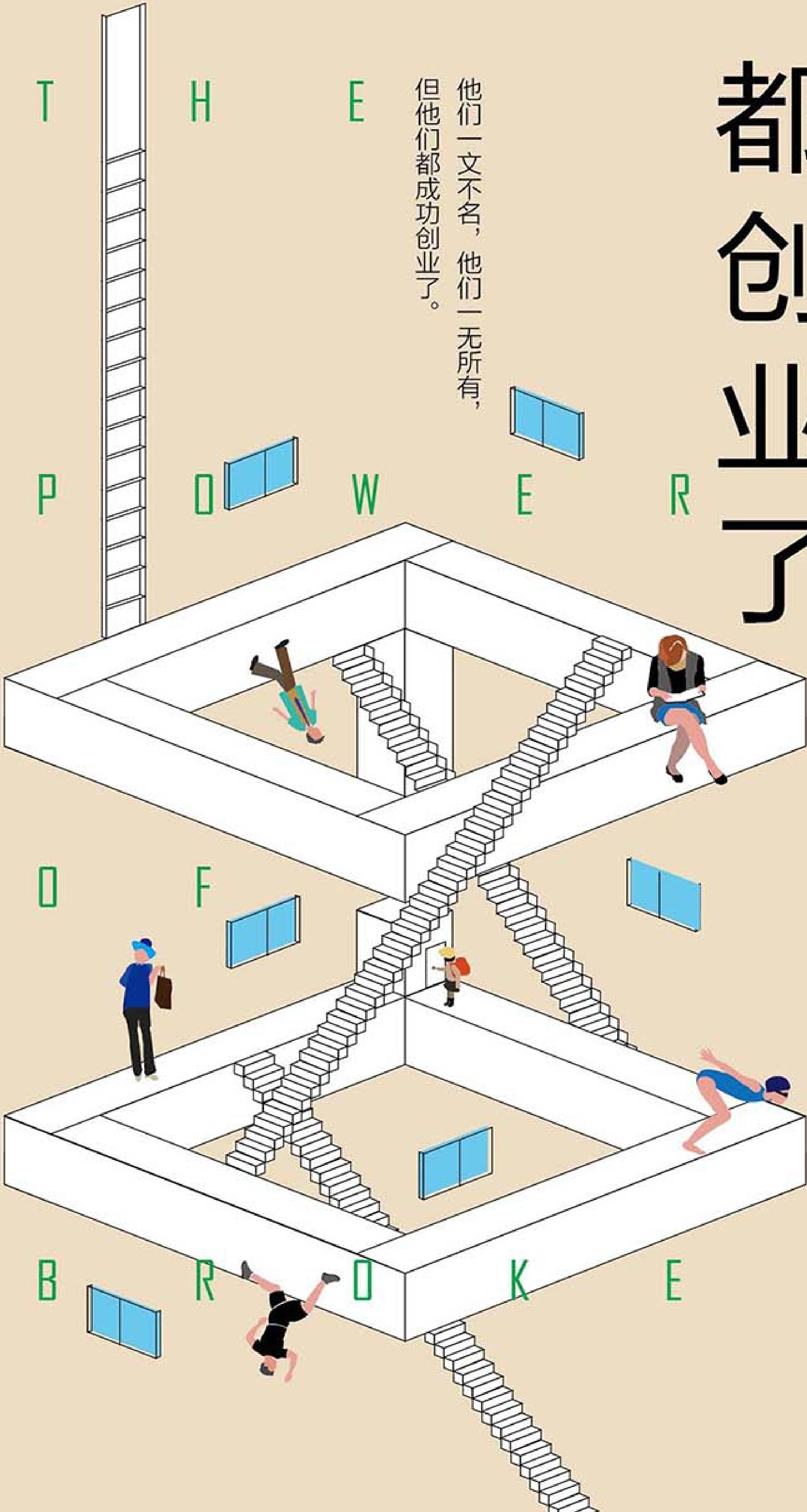
那些不如你的人都创业了

他们一文不名，他们一无所有，
但他们都成功创业了。

THE POWER OF BROKE



[美] 戴蒙德·约翰（Daymond John）
丹尼尔·佩斯纳（Daniel Paisner） 著

陈丽芳 译

中信出版集团

版权信息

书名:那些不如你的人都创业了

作者:[美]戴蒙德·约翰,丹尼尔·佩斯纳

译者:陈丽芳

ISBN:9787508680811

中信出版集团制作发行

谨以本书献给戴维·弗莱赫——我最挚爱的友人和伟大的企业家。戴维一生为信仰而战。他是一位慈父仁夫，更是一个对社会积极效力的人。他从不以肤色背景来评判一个人的价值。在他的眼里，人性充满光辉。在大众创业、万众创新时代到来之前，人们尚不明白孵化器是什么，也不知道何为天使投资者和风险资本家。早在那个时候，戴维就已经是一位驰骋商界的精英了，卓绝的眼光和杰出的判断力促使他发现了天使投资这一领域的潜力。戴维是我的良师益友，他博学多才、充满爱心，他一直关心、帮助我。这个世界因为有戴维这样的人，才变得更加温暖、精彩。如今，他已离我们而去，愿他在天国安息。

是啊，我知道你曾感慨，

我不自量力；

我在质疑声中一路走来，

到如今目标已实现，我不吐不快：

我敢于面对，我毅然崛起，

我以自己独有的方式绝地反击。

——法兰·仙纳杜拉，《我行我素》

（我知道保罗·安卡是歌曲的原创者，不过法兰·仙纳杜拉的改编给了我更多启迪。）

第 1 章

置之死地而后生

“绝地反击”是一种思维模式。每个人都具备这种思维模式，它与一个人拥有的财富、机会和优势无关。问题是大多数人不相信绝地反击的力量。人们经常认为“逆袭”这一类事情跟自己无关，甚至不相信有“置之死地而后生”的可能。人们习惯于接受那些西装革履、气宇非凡的商界精英兜售的创业故事，盲从商学院发布的成功“圣经”，认定创业只有一个套路——你得先有资金。

然而，这种套路只适合少数人，而且是暂时的。为什么？请相信我，绝地反击就是实干，而非空谈。它关乎创新，而非早有定数；关乎主动出击，而非谨慎行事。另外，你若无法创造财富，即使坐拥金山，散尽钱财也是迟早的事情。无论你现在口袋里有多少钱，总会有不够花的时候。更何况，钱根本买不到从长远看，能让人功成名就的激情、真诚和果敢。你纵有能随手调配的资金，也难保你一帆风顺。说白了，你有多少钱不是重点，你需要多少钱，才是改变你人生的关键。本书谈的就是这个问题，而绝地反击绝不仅仅是发生在他人身上的励志故事。

先正视一点：什么时候你只许成功，不能失败？一定是你困难重重、前途渺茫、身无分文的时候。为什么？因为你别无选择。你能做的只有孤注一掷、拼尽全力。在这样的情况下，常有奇迹发生。其实，所谓绝地反击就是你在球场上，比赛马上结束时，奋力投中半场球的状态。那时得分优先的球员不会随便出手，为什么？因为他们知道当时进球的概率微乎其微，他们不想坏了自己在这个赛季里的打球节奏。他们只想稳扎稳打，而你要的是什么？是下场前最后一个赢的机会。对你来说，成败在此一举。别说我喜欢拿球赛打马虎眼。正如伟大的冰球运动员韦恩·格雷茨基所说：“你不出击，便百分之百错失了得分的机会。”所以，该出手时就得出手。本书就是一本督促我们及时出手的作品。曾几何时，你仰望天空，心中犹豫是否该停下前行的脚步，你可能会问：“苍天，我为何要这样做？”此时，你的心中有一万个声音在问，

你是否已经丧失理智，为何要这样奋不顾身。绝地反击的思维模式会回应你心中挥之不去的胆怯，推动你去奋力一搏。你可以就此放手、打道回府，你也可以放弃理想，决心不再纠结于那些疯狂的想法，但是绝地反击的信念会催你继续前行。也许曾有30个信贷员拒绝了你的贷款申请，但你一定要试第31次，也许这次你就找到了给你开绿灯的银行。也许你的产品或服务已经被30个客户拒绝，但第31个客户，可能就会对此前被贬得一无是处的产品或服务赞不绝口。而他的想法才是最重要的。

无论世态怎样恶劣，遭遇如何不堪，坚持下去！这是真理。因为成功的大门可能就在下一刻打开。当你一无所有时，你便有了获得一切的可能。你也许已经伤痕累累、囊中羞涩，甚至走投无路。殊不知，正是这样的困境才能让你绝地反击，闯出一条自己的路。因为你只有成功，才能生存，而你也一定会成功。相信我！

做真正的创新者

依我看，创新从来都是自下而上，而非自上而下的。

霹雳舞、说唱音乐、即兴诗、iPod（苹果播放器）、智能手表、电动汽车等所有最具创意的、最成功的、最有开拓意义的新事物都有自己的发展规律。你提出自己的创意，它看起来不起眼，但它可能马上就带来改变。有时候创意就在一念之间。你可以积极响应，推进创新，也可以坐视不理。你往里面投了多少钱，你花了多少力气包装，都已不重要，它就是它，它就在那里。

创新过程自有其节奏。

你不需要我来告诉你，只要看看周围的世界，就会发现：我们最喜爱的、赢得各种大奖的、我们和朋友热议的电影，往往是那种扣人心弦、能引起共鸣的低成本电影。这些电影发出的声音与众不同、直击心

灵，它们并不是知名电影公司的大手笔、大制作。相反，那些噱头大、华而不实的大片，却是叫座不叫好。因为它们往往无法激发观众的想象力，也无法触及观众的心灵。

在迈阿密海滩举行的巴塞尔艺术展聚集了众多国际级艺术家。每年12月，全球各地成百上千的顶级艺术家都会到佛罗里达州，分享自己的观点，展示最新的作品。你只要亲临这场盛会，便能了解艺术家们的动态。此外，在画廊上展示的作品只是五彩缤纷的艺术世界的一部分。很多艺术家会谈及艺术展览背后的创作激情和艺术的原始力量。你还会看到很多街头艺术家、时尚展示架（pop-up-display），并提前了解即将问世的艺术新作。在这些地方，你会找到志同道合之人，因为人们都希望感受纯粹的、真实的艺术世界。他们希望能从凡尘俗世中超脱出来，从一成不变的桎梏中跳出来，好好地体验一下让人怦然心动的前卫艺术。

我来自时尚界，在业内也算小有名气。FUBU服装品牌所代表的时尚，与高端无关。我们的设计来自街头，靠打造独特的品牌风格笑傲江湖。我们的品牌名称体现了服饰的灵魂——我的衣服我做主（For Us By Us）。我们之所以能占有大量的市场份额，很大程度上源自我们纯粹真实的态度，因为我们能听从自己的声音。难道我们的设计是空前绝后的？不完全是。FUBU与众不同的地方在于，它道出了人们的个性和自信——穿FUBU，我们的世界更精彩！

FUBU并不是以真取胜的唯一案例。很多世界著名时尚品牌都是从小型手工成衣制作起步的。巴黎高级女装品牌Haute Couture虽然走的是高端路线，但其成功的奥秘在于高度个性化的、高品质手工成衣制作理念。法语中Couture的意思很简单，就是服装制作，其词源的含义是指那些专门负责将地毯和各种布料制成漂亮衣服的平民裁缝，这些裁缝的职责是用普通的面料将老百姓打扮成具有贵族气质的人。而今，这个品牌成了顶级时尚品牌，为什么？就是因为它响应了最真实的创作初衷。

每一项重大的创新、每一个让人难忘的发明、每一种颇具新意的潮

流、每一个成功的企业都源于一种简单执着的愿景，以及人们为实现这个愿景而做出的最纯粹、最基本的努力，正是这样的努力给世界带来了全新的、美妙的声音。建筑、文学、音乐、技术、设计和时尚领域不外如是：最基本的需求催生了创新。成与不成，只在于我们是否会奋力一搏。

成与不成，这短短四个字表明：不是所有的努力都有回报。成败之别，鞭策我们去做好每一件事。每天早晨起床时，我都会提醒自己：起床干活！因为这四个字中包含了让我做成一切、看开一切、成就一切的超凡力量。它时刻提醒我，成与不成，全凭我个人的选择，只在我一念之间。

重磅事实

80%的新企业将在注册成立之后18个月内倒闭。光有创业的点子或者推出新的热销产品的方案不足以保证创业成功。执行力是关键，而执行力源于你找到作为企业家的“声音”，以及知道你能带来怎样的“回响”。为什么有那么多的新企业夭折？它们往往是被钱“压”死的。单纯依靠烧钱或资本注入模式打造企业，就说明企业会朝不保夕，事事依赖借来的资金。一旦资金链出现问题，企业就会面临灭顶之灾。

绝妙的想法和创新往往有一个共同点，那就是真实。这一规律不仅适用于艺术和科学发现，也体现在我们生活的方方面面。仔细思考一下会发现，我们最持久的关系其实也是建立在纯粹和真实基础之上的。不然的话，一切都行不通。如果你是一位男士，你要和心仪的姑娘在一辆豪车里约会。你肯定会很注重自己的仪态和举止，以便给对方留下好的印象。你们见面，你会带她去高级餐馆用餐，然后给她买一双漂亮的鞋子，甚至珠宝，你们一起喝最棒的香槟酒。到了晚上，她已经对你颇有

好感。如果你继续努力，一个星期过后，她可能会完全爱上你。你长得如何，你是否健谈，甚至你们的人生观是否一致，这些都不是最重要的。你未必玉树临风、风流倜傥，可能其貌不扬，也不聪明。但关键是你要向你心爱的人展现自己的勇气，给她买礼物，送她一束花，带她去度过愉快的周末，或者制造其他浪漫的场景。你所做的一切努力，都是为了向她展现你自己。如果她对此有回应了，那么恭喜你，我由衷地为你高兴。不过，如果你想和她长期维持这份感情，你该怎么做？如果你突然变得一文不名，你失去了一切，事情又当如何？你本来打算每次见到她都给她买礼物，但你突然失业了，你会怎么做？

如果你的恋情建立在金钱的基础之上，那么有一天你突然没钱了，恋情就此告吹，也就不足为奇。当你没钱买更多的珠宝，不再带她去高级餐厅，也不再义无反顾地说走就走去旅行，你们之间还剩下什么？到时候你会发现，等待你的只有分手。别说我危言耸听，事实就是如此！

也许你是一位女士，一直期望碰到你梦中的白马王子。你会穿上最漂亮的裙子，去理发店打理自己的发型，精致地化妆，你为了让心目中的他留意自己，不惜把所有的配饰都戴上了。你最终见到了这个人，你很希望他能多看你一眼。他的确注意到你了，并且你们相处得很不错，而且你们的关系越来越好。我真为你高兴。但是岁月不饶人，随着年龄的增长，你的身材开始走样，之前的漂亮衣服穿不上了。也许你们俩已经住在一起，你开始不那么注重打扮，时常素面朝天、穿着睡衣，总是一副邋遢的样子。到那时，又会发生什么？

要真实

如果你想要反驳说以上的例子都太浅薄的话，我要跟你说的是，我本来就是要让大家看看肤浅的关系是什么样子的，只不过我举的例子比较极端罢了。当然，女人想要的并不仅仅是钱和物质，同样，男人也不

是只喜欢性感尤物。你要明白，如果双方没有真情，那你们的关系不可能有结果，无论你打扮得如何光鲜亮丽，也不管你为之花了多少钱。你们可以短暂相处，共度一段好时光，但这一切都不会长久。做生意也是如此。假如你新开了一家饭店，你选择了全城最繁华的地段，在内部装修上下了大功夫。或许你对厨艺一窍不通，不过你有钱，可以请得起顶级厨师和最好的室内设计师。或许你对这家饭店将要服务的客户群体定位模糊，饭店也没有特别的口味风格。经过一番调查，你发现目前有一种菜肴正流行，你发现自己可以在这个方面有所作为，于是你摩拳擦掌，跃跃欲试。从根本上来讲，在这个地方生活和工作的人就是你的潜在客户，于是你花了很多钱用于装修，希望能给饭店配备最好的设施。之后饭店开业了，你等着客人蜂拥而至。但是，结果不如人意。

你说这是为什么？

举个例子，比如说你是做饮料生意的，你现在很想大干一场，你决定重新调整配方，尝试推出新品。目前你已经有了一个或几个在全世界都响当当的品牌，市场预期很好。可是，你总觉得碳酸饮料客户群体的喜好变化无常，他们已经准备好接受新口味了。于是，你雇用很多专家，研发新的口味，让营销部门的人重新设计商标，请广告商帮忙提出新的口号等。你不惜重金打造这款新产品，但问题是你此前没有花什么时间激发人们的兴趣，你甚至根本不知道人们对你的产品是否真的感兴趣。实际上，新口味的饮料市场需求不大，人们没尝过，也不想尝试新的口味，甚至根本没有人说他们厌倦老配方。从一开始，你启动新口味这个项目，就没有太充分的理由。而今，新口味饮料已经上市，却成了新产品发布史上最无厘头的失败！

下面这个故事你不会觉得陌生吧？

事实上，除了可口可乐公司以外，没有人知道1985年新可乐面市后到底经历了什么，因为压根儿就没有人关心过这个问题，更别说谈论它。不过我对此有些看法。在美国各大顶级商学院里，可口可乐推出新

口味却失败的故事成了课堂的研究案例。我的看法肯定没有商学院教授和专家那样有见地。显然，当时叱咤风云的可口可乐公司在召开董事会做出这一系列决策的时候，我也没有资格参加。但是我要做一番大胆的推断：可口可乐公司砸钱的行为让本来简单的问题变得复杂了。也许他们只是为了改变而改变，不是因为需要改变而改变！也许这其中最大的错误是，有人忽略了一个很简单的事实：商业活动和其他任何创新行为一样，其成功也是建立在真实性之上的，是自下而上的。此外，商业活动的成功还需要打造品牌、建立良好的客户关系以及保持敏锐的市场嗅觉。如果一家企业只是个花架子，空有其名，一味追求华而不实的噱头，即使有巨资支持，也很难成功。

在当今的数字时代，各国政府也必须做到求真务实。数字时代很多成功的活动都是由一个看似不起眼的观点开始，通过社交媒体的发酵，然后被世界认可，其热忱和真心，最终对整个国家和民族产生了巨大影响。

重磅事实

据全球顶级的数字营销平台WebDAM统计，全球总广告预算中有25%用于在线营销。显然，如果你想要发声，你想要自己的信息能弹出来被人看到，你对潜在的观众直接出击即可，但是你如果想要自己的信息产生影响，就一定要保证你的营销方法能以情动人。

你卖什么东西并不重要，关键在于你是什么样的人。不管你就职于政府部门、企业，还是其他行业，关键词都是透明、真实。你一定要真实。无论遇到什么障碍和困难，你如果只抱着出钱解决问题的态度，就无法做到真实，就算你花了钱，可能也只是白搭。每一个观点，其真正能够产生效应的力量，来自它的真实，而非你为它投入了多少金钱。

保持对成功的渴望

一旦你展现真实的自我，就会发现这样做的巨大价值。无论你着手做什么，这种态度都能做你最坚强的后盾，即使不得不经历艰难险阻，你也会带着自己的理想一路攀登到巅峰。坦诚面对自己，能让你在追寻梦想的道路上保持热情（当热情是你唯一的资源时，这一点更为重要）。求真能帮助你实现梦想，因为它能促使你踏实地追求梦想。

求真让你保持对成功的渴望，此外别无他选，你要相信这一点，因为它很有帮助。相信我，当初我和美国皇后区霍利斯的几个邻居一起创立FUBU的时候，我们所面临的情况就是这样。我明白这个道理，因为我现在每天都在帮助他人创业，并创立发展自己的品牌。这个道理，我一直铭记于心。

先从我谈起。想必大家是从美国广播公司的《创智赢家》节目开始认识我的。我和另外4个投资者作为评委，聆听不同创业选手的创业计划。参与这个节目纯属机缘巧合，不过我愿意投身其中。《创智赢家》中有些投资人以“毒舌”著称，也有些投资人和蔼可亲，以其出色的公关技巧赢得了观众的好评。我在节目中一直努力关注那些不被看好的“失败者”，希望能让人们明白天道酬勤并非只是电视上的一个励志故事，希望帮助人们意识到什么样的创业点子能成功，如何寻找真正能赚钱的商业计划。

这也是本书的核心思想：当你一穷二白时，我敢肯定，如果你能心无旁骛地从现有的条件出发，无论你做什么，当你下定决心破釜沉舟的时候，就是你绝地反击的开端。只要你肯干、愿意付出，你就会有充分的理由，朝着正确的方向前进。相反，如果你一开始就有各种资源，资金根本不是问题，你不用担心自己会被失败打倒，这样反而可能会让你停滞不前。

绝地反击源于你一无所有时所具备的超凡力量。你越渴望成功，就越有可能成功。你投入越多（包括你的感情和个人投资，而非单纯的金钱投资），你所获得的个人回报就越大。

所以我再次重申：别无选择时只能力争上游，这会给你巨大的能量。我在商界碰到的，那些没有用力打拼的人，从一开始就缺乏发自肺腑的对成功的渴望：我愿意付出一切，以求成功。虽然凡事都有例外，但是想要成功，必须得有不顾一切向前冲的决心。对成功的渴望，会推动我们实现真正持久的成功，至少我的经历是这样的。如果你有机会阅读本书，你也会从中感受到破釜沉舟的力量。

要知道，只有你意识到一无所有会激发你的潜能，你愿意奋起时，这本书才真正对你有帮助。如果你被困难打倒，放任自己一蹶不振，那么你永远不会有反击的可能。只有你直面绝境，知道问题的关键在哪里，愿意从现实出发，知道如何翻盘，你才有机会走出困境。明白了这一点，你已经有所得了。

从头开始

还记得《洛奇》系列电影吗？《洛奇》系列的成功归功于一名电影表演艺术家精湛的演技和丰富的内心世界。只是《洛奇1》主人公微弱的励志声音很快就被好莱坞电影商业化的运作吞没了。此事说来话长，让我们言归正传。西尔维斯特·史泰龙扮演的洛奇是何时开始经历重大挫败的？是在洛奇获得成功，忘乎所以，被金钱冲昏头脑的时候，对吗？当他开始奢华的生活，在设施豪华的健身房里疏于训练，习惯了舒适的大床时，他逐渐丧失了自己作为一名拳手的斗志和竞争优势。这种变化清晰地体现在《老虎的眼睛》这首歌中。洛奇当年在费城时是一个小混混，却有老虎般坚毅的眼神。他脑海中一直盘旋着的声音是：没有人能阻止我打穿这堵墙。对于洛奇来说，这堵墙没有任何意义，它绝不

足以成为一道障碍，因为洛奇心意已决，因为他别无出路，只能靠拳头打出自己的天下，因为生活让他窒息，他只能依靠拳头改变自己的人生境遇。

他很快不再是那个无名小卒。他成了冠军，各种品牌代言和活动邀约纷至沓来，明星光环下的洛奇没有办法像以前那样专心练拳。他松懈了，不再努力保持自己拳王的地位。很快，克拉伯·朗（T先生）就在拳台上把洛奇打败了。直到洛奇去找他昔日的老对手阿波罗·克里德，重新受训，以挑战体能极限的方式进行训练，他才重返拳坛。阿波罗·克里德告诉洛奇，在肮脏破旧的体操房里训练只是第一步。要赢，洛奇得有背水一战的决心，如果他找不回当年初上拳坛、胜败在此一举的感觉，如果他没有置之死地而后生的决心，他无论如何也不可能反败为胜。于是，洛奇搬进了镇上最阴暗潮湿的一间破房子里，重新体会在贫民窟里食不果腹的滋味。他必须为了生存而战。底层的生活体验让洛奇再次明白人生如战场，不战即亡的道理。如果他无法在赛场上获胜，输掉的将是整个人生。

从根本上来讲，这种体验将洛奇的人生归零，阿波罗·克里德让他明白，他必须忘掉此前所取得的一切成就和荣誉，他必须轻装上阵，严阵以待。

影片中有几个重要的场景，导演借阿波罗·克里德之口告诉洛奇——这位昔日的拳王为何在拳坛上被打败，也提醒洛奇如何夺回拳王的称号和荣誉：

> 你丧失了竞争力，是因为你不再渴望成功。你在赛场上曾经拥有老虎一般的眼神，你得重新拥有那样犀利的眼神。最好的办法就是忘记曾经的荣耀，一切从头开始。

在《洛奇3》中，洛奇在荣誉中丧失了斗志，在自满中迷失了自

我。万事皆如此。当你渴望成功、需要成功时，你会让现实变得更加美好。当你胸有成竹、认定自己实至名归时，正是现实击败你的时候。

当然，我不是说你非得等到山穷水尽、毫无人脉资源的时候才能创业，你在起步的时候手头有资金和资源，未尝不是件好事。从绝望中重生，并不是创业的唯一方式。如果我们条件成熟，何不把握机会呢？这世界上有成千上万种将挑战变成机遇的方法，当你面临困境时，人生的转机恰恰会显现出来。我要说的是，即使你手中拿了天底下最烂的一副牌，你也有机会打赢。穷途末路，很有可能让你发现扭转乾坤的机遇，你会转换思路，主动出击，创意无限，你会懂得如何调配利用各种资源，变得足智多谋。正因为“缺失”，你才有更多的机会发现潜能。因为你不得不更加现实地看待企业发展的步调，你不希望自己的愿望化为泡影。绝境会让你反思你能抓住哪根救命稻草，也会提醒你如何正视自己。

一文不名、身陷绝境，当然有其不利之处。你房租拖着没交，现金流运转不良，连货都订不了。这不是你创业之初能预料到的。面对这些情况，请你昂首挺胸，坚持住！要一如既往地努力。相信我，只有你做到这些，所有看似拖后腿的因素，才能变成激发你前进的动力。逆境将变成你得天独厚的资产。还记得那首脍炙人口的老歌吗？“钱越多，面临的麻烦就越多。”只有你认同了这种想法，才能心领神会：此刻你拥有的东西越少，你将得到的越多。

不要透支你的资源

要构建接下来论证问题的框架，让我们先回顾一下《创智赢家》第六季的一段商业创意演讲。当理论有了鲜活的例证时，我们就能更好地进行问题分析。这里刚好有一个很有趣的故事，可以和大家分享。

首先，我来简明地介绍一下《创智赢家》这个节目。很多读者就是通过这个节目认识我的。在美国广播公司举办的这档真人秀节目中，我既是评委，又是投资者和创业者。众多投资者和创业者接受《创智赢家》的邀请，来到这个节目向一群“投资大鲨”宣讲个人的商业创意，希望能赢得这些“大鲨”的投资，从而进一步推广自己的产品或者拓展业务。早在2009年，该节目的制作者马克·伯内特联系了多个行业、不同背景的投资者。他的理念不是聚集一些著名的企业家，来组建一个星光熠熠的投资评委团，从而提升收视率，而是给这个节目赋予全新的含义——绝地反击。他召集了很多个性鲜明、在商海中几经沉浮的投资者来强化该节目引领时代的特色。担当评委的投资者在各自的领域都很有建树，却未必是家喻户晓的商界明星。制作方当时曾就这一点给马克施压，希望他能找到大家熟悉的面孔确保节目的收视率。但是马克希望找到真正愿意在镜头面前展示自己，愿意为了保证这些商业点子成功，不惜一切代价的人担当“投资大鲨”。这样的选人标准就能保证整个大鲨团队推动任何类型的商业创意，并使其走向成功。我曾在时尚界打拼，对大众流行文化和生活方式的最新潮流有着独特的嗅觉。多年来，《创智赢家》的投资大鲨对如何在各行各业寻找新机会形成了自己的一套定位系统。可以说，我们曾经都是某个领域的专家——房地产、服装、直销、技术等，而今，我们都成了投资界的多面手。

机会于我们就像鲜血于鲨鱼一样，我们会尽快出手，而且快、准、狠！

在《创智赢家》里，看似只有10~12分钟的演讲，其实在演播厅里需要一两个小时，甚至更长时间的录制。有时候，一些选手花费大量的时间录制商业创意，但这些创意最终并没有被播出。我们这些投资大鲨也是在每周节目播放的时候，才知道剪辑后到底哪一部分谈话被播出了。我尽可能在每次节目播出的第一时间观看。但由于工作性质的限制，我经常乘飞机各处奔波，也会因此错过首播。到头来，等我真正看这些节目的时候，往往已经是好几个月之后了。到那个时候，我很有可

能都忘了当时跟选手说的内容。

在一期节目里，我认识了两个年轻人，他们分别叫乔尔·维诺科和阿塞纳·艾克。他们制作了品牌名称为弗莱士（Forus）的一系列跑鞋、板鞋和运动鞋。请注意他们的品牌名称释义——“为了我们”。他们希望以公司15%的股权，换取20万美元的投资。和众多选手一样，他们在商业创意宣讲环节融入了许多有趣的元素，尤其在营销运动员专用鞋这方面下足了功夫。（还不错，对吗？）他们还为所有投资大鲨准备了一双鞋，他们事先做足了功课，知道我们脚的大小，节目现场还鼓励我们试穿。（这是非常感人的人性化服务，对不对？）他们别出心裁地展示了多种产品，颜色和款式应有尽有。（所有这些行为都足以吸引观众的眼球，让他们知道这个品牌的理念。）

给我留下深刻印象的并不是他们出众的陈述技巧，而是他们对产品的热情。他们举止优雅、从容不迫，在展示产品的同时不忘阐明他们的商业使命。当我聆听他们的产品理念时，他们公司的名称让我眼前一亮——弗莱士运动用品公司，意思就是我们大家的运动品牌（Forus Athletics）。这个名称让我想起了FUBU，当年我初创这个品牌的时候就是为了向顾客表明，我们可以为自己的着装做主，自己做，自己穿。我和合伙人一致认为这样的品牌名称绝对可以开启一场全新的运动，FUBU和百货商店里专门为富人设计的品牌不同，我们的产品设计理念注重多种流行元素的融合，价格适中，紧跟时代的潮流。人们通过这个品牌名称了解我们，FUBU成了我们与消费者联系的桥梁。很快，即使从来没穿过我们衣服的人也知道了这个品牌背后的故事。

重磅事实

第一资本的美国小型企业置信度调查结果显示，小型企业的乐观程度已达到自“大萧条”以来的最高值。这组统计调查数据的证据随处可见，但只限于乐观的态度而已。小企业所有者比其他人都

> 清楚坚持核心业务计划，脚踏实地、从小做起，进而实现发展的意义。他们深刻地体会到，想象力和耐心能帮助它们实现稳步发展。

当时，我对这两个年轻人有一种莫名的亲切感。乔尔和阿塞纳的理念与品牌让我明白，他们正在试图和目标市场建立情感联系。他们是运动员出身，设计了更加轻巧的鞋子，这种鞋子不仅外观吸引眼球，还内置了让鞋更合脚的海绵内核。另外，鞋的定价比较合理，大部分人都能买得起，价位在75~85美元。

我们有充分的理由相信，这两个年轻人可以在T台走秀中一举成名。但是他们既然选择来参加《创智赢家》这个节目，寻求投资，就要入乡随俗。因为我们想听的并不是他们的利润预测或是品牌战略，而是他们的创业故事。

了解你的市场和使命

阿塞纳跟我们聊了聊他的背景。他在西非科特迪瓦长大，国家爆发内乱后，他紧急逃离了。他讲述自己的父亲怎样死在自己的怀里，他如何因获得田径奖学金才有机会来美国上学，最终进了法学院。他从异国而来，凭借自己的勤奋和努力，接受美国教育，学会自立，以及如何实现自己的人生目标，并在全美国播出的电视节目上，推销自己和商业伙伴精心设计的鞋类产品，希望借此获得一大笔投资。他认为，就是在绝境中奋起的力量支撑他一路走来。

但是，几个投资大鲨并不买账。

每个大鲨都有自己不投钱的理由。

- 马克·库班，是达拉斯小牛队的老板，因已经签了自己篮球

队的球鞋代言协议，所以他退出了。

- 洛丽·格雷纳，人称“美国家庭购物网（QVC）女王”，因担心弗莱士这个品牌无法撼动耐克、索康尼、阿迪达斯等老牌产品在运动品牌领域的核心地位，所以她退出了。

- 凯文·奥利里——我们的系列创业者和企业家，对这两个年轻人能将业务做到当前的规模给予盛赞。但他认为他们面临着太多的挑战，而且当前对公司所做的估值过高，因此他也决定退出。

评委团里只剩下我和传奇人物罗伯特·赫贾维奇了。罗伯特是搞高科技创业出身的，曾经参加过《与星共舞》节目，可以说，他是一位职业舞者。坦白说，我觉得这两个创业者有点儿好高骛远。因为他们既想做演艺品牌，又想做时尚品牌。至于他们和全美运动汽车竞赛协会签署的许可交易，我也觉得没太大前途。他们的产品种类繁多，风格不一。鞋子型号又各不相同，在存货管理、产品运输方面很有可能顾此失彼，所以我决定放弃。不过罗伯特似乎对这桩生意比较感兴趣。他认为这两个小伙子有激情、肯干又有想法，他们一定会破釜沉舟、坚持到底。罗伯特觉得凭借这些轻便、高性能的鞋类产品，这两个年轻人肯定能干出一番事业。但是罗伯特在零售行业没什么经验，他不了解存货管理的复杂性。你们猜他接下来做了些什么？他试图拉我入伙，因为我身在时尚界。他说如果我和他合作，他就愿意投资这两个年轻人的运动产品。

罗伯特又把我拽回到这个游戏当中，我不喜欢他的这种做法，好像买卖成与不成都是我的原因，而我之前早已说明我不愿意投资。不过，我理解他的出发点。我在零售行业有优势，尤其是有针对款式不一、大小不同的品类产品的存货管理经验。罗伯特擅长金融、技术，他觉得这桩生意很有前景，所以他力图挽留我，希望我能和他一起合伙投资这桩生意。

就这样，我还得重新审视这个问题。罗伯特的提议很有吸引力，因

为我很喜欢这两个小伙子。他们年轻有为，而且我也希望他们能取得更大的成功。但是，我不清楚他们到底会如何使用这笔投资来拓展他们的生意。所以我又接着去问阿塞纳，但我没法让他改变自己做生意的方法。当我正在脑海中思索如何让他扭转思路时，突然意识到，这绝对就是本书要旨的鲜明例证。从我这个旁观者的角度看，弗莱士的经营理念非常简单。两个创始人凭借简单的想法，对创业的热情和认定弗莱士跑鞋产品一定会更好的信念，一路走来，到了我们的演播现场。到目前为止，从整个评委团的反应来看，我觉得他们已经成功了。只是他们成功的背后，存在很多问题。他们在执行订单的过程中困难重重。问题在于，他们并没有集中精力，努力关注如何在自己可控的范围内，提升订单执行的效率，而是好高骛远，盲目扩大生产线，让本身并不乐观的订单执行问题雪上加霜，从而给存货管理带来更大的挑战。

最后，我再次选择了放弃投资弗莱士，这两名选手空手而归。所有投资人都希望他们能成功，但没有人愿意出钱来帮助他们成功。

因为这两个年轻人的提议被拒绝，我的行为引起了社交媒体上的热烈讨论。很多人说我变相让罗伯特放弃他本来很感兴趣的交易。这种反馈让我显得孤立无援，大家好像都觉得我应该投资他们，似乎这桩交易的成败完全取决于我。如今，我俨然成了无法成全他人的恶人，虽然事实并非如此。无论如何，我觉得这家公司的问题都不是用钱能解决的。半年时间里，弗莱士的销售额达到了50万美元。按照这个势头发展下去，弗莱士应该能够朝着两位创始人所期望的方向发展。但这个公司能否健康发展，更取决于经营成效，简单的注资不能解决根本问题。

有时候，你需要投入资金将业务推向新的发展高度，但弗莱士公司还不够成熟。要我说，这两个创业者已经到了一个转折点。摆在他们面前的路很多，他们可以选择一条或者继续纠结。或者他们可以回归到最初的状态，好好调整，缩减生产线，暂时不盲目扩张，找准让公司从容发展的规模和存货管理模式，带领弗莱士走出困境。

我不愿意拒绝这两个年轻人，但是我觉得我没有答应注资是帮了他们。我没有注资，是为他们着想？当然不是，我是为自己考虑。面对现实吧！我所在的行业就是靠钱生钱，我不会因为喜欢某些人或者被他们的故事打动，就去资助他们。最重要的是，我觉得这两位创业者没有这20万美元的投资，会更加冷静地对待弗莱士的发展。无论罗伯特、马克、洛丽、凯文还是我或者其他投资者投资，这些资金都只会引诱乔尔·维诺科和阿塞纳·艾克在错误的道路上越走越远。

充足的金钱会混淆问题的本质，让弗莱士的创始人认定他们可以做成任何事，这只会让他们越来越偏离当初创办这家公司的核心理念，在一些不需要的软件或者不成熟的交易生产线上继续浪费精力和财力，最终导致他们无法集中精力去思考如何把握消费者的心理，了解他们的需要。总而言之，钱并不能解决关键问题。

穷途末路会让我们清醒，助我们实现绝地反击或者让我们一蹶不振。关键在于，你如何选择自己的出路。

提升你的竞争优势

在《创智赢家》这个节目中，如果有人带着一个产品，告诉评委们这个产品值50美元，肯定会被嘲笑。但是如果这个人告诉评委们这个产品的成本是1美元，但他能在三分钟内在商场停车场里卖到50美元，那就另当别论了。因为所有的投资者都会思考，猜测其他投资者会出什么样的条件入股这项事业。接下来，大家很可能会为了争取这个创业者撕破脸。为什么？因为这个创业者已经用他的思路证明，这是一项可能会成功的事业。他用颇有意义的方式成功地推销了自己的产品，因为他把准了市场的脉搏。

换句话说，他将绝地反击的力量发挥到了极致，让商业模式为自己

服务。我们在20世纪90年代初推出FUBU这个品牌的时候，就经历了这样的情况。只是世界变化太快。当时卓有成效的战略，现在未必还有用。不过无论世道如何，企业在初创时期取得成功的要素是大体相同的。在竞争中，弱肉强食，胜者为王！

理解企业成功的背后原理是很有必要的。我曾对商界人士和学生朋友们多次提及这一点。后来，我将这些原则整理出来，编成了容易记住的首字母缩略词，即鲨鱼优势（Shark Points）。之所以叫鲨鱼优势，是希望它能帮助人们明白，如何像投资界的大鲨们一样思考，何为绝地反击？思考这个问题的时候，你得看看身在汪洋大海中，嗜血的鲨鱼是怎么做的，然后一切就明了了。鲨鱼以那些柔弱的海洋生物为食。鲨鱼聪明、敏锐，以自己的方式生存。企业经营又何尝不是这样呢？你得对机遇非常敏感，还要及时出手，这正是《创智赢家》这个节目以鲨鱼作隐喻的主要原因。

我们还了解鲨鱼的哪些特征？它们是神奇的生物，不是吗？它们强悍、聪颖、好斗、嗜血，这些也都是希望在竞争中胜出的企业需要具备的素质。此外，鲨鱼周围常有一些引水鱼在逍遥地游，正是这些鱼帮助鲨鱼在海里生存。什么意思？这象征着一种关系，强大的鲨鱼要在海洋中生存，少不了同伴。鲨鱼远远就能嗅到机会，比如5英里[注]以外的一滴血。鲨鱼不会把力气花费在一些小事情上，因为它们必须保存能量。此外，鲨鱼在大海中肆意徜徉时，几乎没有什么可以阻挡它们前进，阻止它们追逐自己的猎物。

鲨鱼优势到底是什么？

设定目标（Set a goal）。第一个优势是最基本的要素，即知道你前行的方向和目标。好高骛远会让你失望，目标设定太低，你就可能错过很多机遇。所以，请务必花一点儿时间好好研究，然后确定自己的目标。想想在最佳和最糟糕的情况下可能出现什么状

况，想想什么是可行的，然后再鼓励自己往前走一步，看会出现怎样的情况。把这些情况一一罗列在纸上。目标设定后，请按部就班地执行计划。

做好你的功课（Homework，do yours）。几乎在所有商业活动中，分析都是关键的因素。了解你的领域、你的对手和你的事务。如果你不明白自己在做什么，如何能发现诸多可能？想象这种情形：在大海中，鲨鱼只有在了解了自己猎物的动态后，才会出击。在陆地上，投资界的鲨鱼们同样需要利用自己的见解、本能和信息走在时代的前沿。鲨鱼得明白自然界里最原始的规律亘古不变，人也应该面对这个事实。我不想成为那个不得不把真相告诉你的人，但我得把话说明白：没有什么是空前绝后的首创。推特（Twitter）不过是飞鸽传书的升级版罢了；脸书（Facebook）不过是一封无穷无尽的链条式书信，换言之，它不过是你在浴室墙上的信手涂鸦罢了；照片分享软件Instagram无非就是你和家人朋友共享的剪贴簿。本质上都没变，变的只是推送、营销或者阐释的角度。在《创智赢家》中，我们看到的创新不外如是。因此，所谓的做好你的功课，就是深刻了解你想法的前世今生，了解它的市场前景和竞争态势。“傻瓜从自己的错误中学习，智者从他人的谬误中学习。”这是纽约一个老牌DJ的名言。它强调了一个事实——这世界上没有什么新的观点，只有执行传统观点的新方式。

热爱你的事业（Adore what you do）。一切都归结为你的热情。你要热爱你所做的一切，否则何不尝试其他事情？我当初就是从最喜欢的事情做起的。我喜欢衣服，喜欢看着人们穿着我设计的衣服，喜欢做梦，喜欢新的观念。本书中我所认识的所有成功的创业者、活动家和创新家都具备这个特征——热爱。他们热爱他们所开创的事业。史蒂夫·乔布斯说：“要成就一番伟大的事业的唯一的方式是做你喜欢做的事情。”我在这里也要重复一下，因为这很重要：持之、爱之、一生一世。做到了这一点，你绝对能找到成功的办法。

你就是品牌（Remember，you are the brand）。我写了一本名为《内在的品牌》的书。这本书的开篇这样写道：“你吃的、穿的、用的、住的、喝的、投票的方式、代表的立场、爱或恨一个人的方式、对社会的贡献就是你最好的标签。你明白我的意思吗？”到现在，我依然有这样的看法，尤其当你在创业和职业发展初期更是如此。你对世界的付出，以及你对待观众、顾客或者市场的方式，都和你是怎样的人有关。

不断尝试（Keep swimming）。就算其他海洋生物都睡着了，鲨鱼还会在安静的海洋中游动，它们明白不进则退的道理，一旦发现猎物，就及时进攻。你从创业的那一刻开始，就要保持这样的警惕性。无论碰到什么情况，你都要雷厉风行、灵活迅速、不断尝试、不断前进。真正的鲨鱼一生都会在水中游动，直至死亡。所以，请你记住这一点！

我不是说说而已

在本书的后面几章，我会介绍几个背景不同、经历非凡的成功人士，他们所具备的技能、视野、看待问题的方法以及所在的行业领域都能让读者大开眼界。我要强调一点：这些人不是普通的成功人士，他们的成功绝无仅有。他们傲视群雄，在各自的行业领域中取得了非凡的成就。吉吉·巴特勒曾是一名来自纳什维尔的清洁工，她凭借一些简单的家庭烘焙配方和明智的经营战略建立了独特的纸杯蛋糕帝国。罗布·戴德克是勇敢无畏、首屈一指的职业滑板运动员，他将自己对极限运动的热情投入到如今已经覆盖全球的特许经营事业。凯文·普兰克是著名的安德玛（Under Armour）运动服饰公司的创始人和首席执行官。阿卡恰·布林利是对社交媒体有着先驱影响力的奇才，她年少成名，通过经营自己的品牌获得巨额财富。克里斯托弗·格雷是一名来自亚拉巴马州伯

明翰市的高中生，他为学生和家长找到了启用高达千万美元的闲置奖学金的方式，等等。

重磅事实

尼克·伍德曼用自己开着大众车出售贝壳串珠筹得的1万美元创立了运动相机GoPro公司。这就说明，人在山穷水尽的时候，就能想到绝地反击的方法。

这些超级成功人士的经历中有一个共同点：他们都是从零起步。他们选择的路、从事的行业、追求的机会各不相同，但是他们创业成功的故事却有异曲同工之妙。他们有着共同的特征：他们求知若渴，面对机遇，总是跃跃欲试；他们信念坚定，用各自独特的方式验证了绝地反击的力量；他们白手起家、披荆斩棘，从一无所有到成为行业领袖。有些人的成功，其丰厚的家底或者广泛的人脉的确发挥了一定的作用，但这绝不是他们成功的决定性因素。问及成功的创业者，他们会不约而同告诉你：如果当时换了一种方式，也许不会有今天的成功。这就意味着，如果他们能从头来过，即使能够等到万事俱备、只欠东风的状态，可能还是会选择迎难而上，凭借直觉，让创业的热情引导他们绝处逢生。

这就是绝地反击的力量。

我写这本书，目的不是说教，而是要向各位展示如何绝处逢生。我可以向大家保证，我想讲述的是那些头脑聪明、点子多的人如何机警智慧地扭转乾坤，在没有大量资金的前提下让事业起步腾飞。首先，我要跟各位分享我创立FUBU的故事。这个故事我经常会和学生、企业人士分享。随着《创智赢家》第1季于2009年8月的热播，我提及FUBU故事的频率也在上升。这个节目播出后，人们当我是个嘻哈时尚大咖，我曾涉足香水、音乐、电影、酒、珠宝配饰等行业。但是在《创智赢家》开播前，我在绝大多数人眼里只是FUBU的创始人。第1季结束的时候，我

接到了各类商业组织数不清的邀请函，希望我能和他们分享我的创业经，告诉人们我白手起家的历程。在与大家分享的过程中，我意识到：我们可以通过共享彼此的故事来提升自己。

正如我所说的，我的故事只是个例。要了解创业、创新的真谛，请看下面各章节介绍的创新者。他们富有创意、雷厉风行、足智多谋、高瞻远瞩。他们白手起家，用自己的行动告诉世人，一穷二白，可以让你变得更加强大。只要你愿意，你也能成功逆袭。

---

1. 1英里≈1.61千米。——编者注

第 2 章

奋发图强

本章开篇要提4个字：奋发图强。这4个字是我的座右铭，它时刻提醒我和我的数百万粉丝：早起的鸟儿有虫吃。

我们先来谈谈在我的成长过程中，那些曾经对我产生重大影响的人和事。因为这些人和我的成长经历让我了解，什么叫“做事趁早、奋发才好”。

我的成长经历很普通。我和母亲居住在美国皇后区霍利斯。我在单亲家庭里长大。母亲总有忙不完的工作，经常同时打三份工。每天早出晚归，整日劳顿。她自律、勤奋，决心尽可能为我创造条件，让我有机会尝试一切。问题是，在我们所住的社区里，“尝试一切”往往有其负面的意思。总之，我身边的人总是陷入各种麻烦：枪支问题、毒品、逃学、偷车。当然我也难免犯错，但是由于我母亲对我管教严格，时刻不忘提醒我要审时度势，保持低调，我才没有闯下大祸。

我的母亲是一位极具智慧的女子。她知道我要面临什么。她相信我是一个有分寸的人，但是她也深刻了解一个孩子在不太安定的环境下受到影响是在所难免的，尤其在单身母亲因为工作无暇照顾孩子时，孩子更有可能误入歧途。所以，我上高中的时候，妈妈用我们的房子申请了8万美元的抵押贷款。时隔这么多年，我仍记得当时的点点滴滴，仿佛一切都是昨天才发生的一样。8万美元看似很多，但如果把它们拆开，用在生活的方方面面就不显得多了。因为我母亲打算用这笔贷款来代替她身兼数职所赚的钱。所以，未来的三年，直至我高中毕业前，母亲用这笔贷款和微薄的收入来承担一切家庭开支，包括按月归还贷款利息和各种生活费。当时，我们的情况就是这样。可想而知，我们很快就要面临家庭经济危机了。

从另一个角度看，她也可以选择继续做所有的兼职工作，然后把我送进寄宿学校、军校或者其他我可以接受管教的地方。但是这种地方，

我们负担不起。就算她拆东墙补西墙，再申请贷款补助，也无法支付我读军校或者寄宿学校的费用。也许我更适合读这些学校，但这只是个遥不可及的梦想。

不论如何，有了8万美元，她就不用不分白天黑夜地忙于工作，可以多花点儿时间陪我，关注我的成长，她希望这样做能让我摆脱周围环境的负面影响。她可能早有担忧，如果我身上哪怕有一丁点儿不安分，有一个脚趾头没有中规中矩，都可能早已步入歧途！

母亲当时的选择，相当于是用8万美元投资在我身上。换个角度看，母亲们成就了我们，她们就是帮助我们起步的天使投资人。

重磅事实

在史蒂夫•乔布斯卖了自己的汽车，斯蒂夫•沃兹尼亚克卖了自己的计算器之后，他们才算是凑够了足够的钱，制作苹果电脑主板的原型，即举世闻名的第一代苹果电脑。有时候，我们得物尽其用，也许惊喜一直就在身边。

我的母亲当年切断了自己仅有的收入渠道来关注我的成长。她做出这样的决定实属不易，因为她明知道自己重新找工作是很困难的，但她知道自己别无选择。她认为只有这样做，才能确保我有正常的学习和生活，这也是保证我平安长大、学会全力以赴实现人生理想的唯一渠道。可惜年少的我根本不知道母亲对我的良苦用心，她为了我的成长真的牺牲了很多。为了让我有更好的选择和机会，她的人生发生了180度大转弯，行为和思维模式都发生了变化，只是在她的内心深处，她认定我需要人生的罗盘，而她正是那个能帮助我找到正北的人。

如今想来，我全然理解了我母亲的观点和感受。小时候的我很调皮，青春期的我也很叛逆，随着慢慢长大，我闯的祸也越来越大。正如

我说的，我的朋友总是状况不断。他们中间有的人中枪，有的人被捕，有的人因为毒品交易被杀。每过一个月，我们社区就有可能发生新的悲剧，而很多悲剧本来是可以避免的。所以母亲突然想通：“我可以暂停手头的工作，好好地照顾戴蒙德，万一他犯了错误，我可以及时把他拉回正轨。不管发生什么，他在做什么，我总能照顾到他。”

我母亲认为8万美元至少可以维系我们三四年的生活。事实确实如此，有了这笔贷款，我们的生活还算过得去，母亲也能更好地照顾我的生活起居。在她看来，这个决定非常值得。她不会计算自己为此少赚了多少钱，也不在乎为我做出的牺牲和付出的代价，以及人生轨迹因此发生了多大改变。所有这些都不重要。她总说，真正重要的是她能帮助我回归正轨，她能时刻关注我、支持我。从那一刻起，母亲总是支持我。她不像很多来自富人区的“直升机母亲”那样时刻监视我的一举一动，她不属于这种类型。她不会送我去学校，或者要求我放学后立马向她汇报一天的情况。但只要我需要她，她肯定会支持我，这也是让我的人生发生改变的原因。

我的母亲一直这样做，她守护我就像老鹰守护小鹰一样。她给我设定了晚上最晚回家的时限。我没有戴手表，没有太强的时间观念。不过协和客机就是我的报时器。我们家离肯尼迪机场只有几英里远，每天晚上飞机降落的时候，我都能听得到飞机轰鸣的声音。母亲常说：“只要有一天你飞得比协和客机快了，你就有自己的天地了。”

就这样，放学后，我可以玩棍子球游戏，追求女生或者和朋友在街角嬉戏。不管我做什么，离家都只有几个街区。只要我听到飞机的声音，我就知道得赶紧回去了。我要比协和客机快。因为我知道，如果晚于规定的时间回家，母亲准饶不了我。

还有一件事情。到了夏天，太阳下山的时间变晚，我就可以在外面多待几个小时。这些时候帝国大厦就是我的报时器。夜幕降临，帝国大厦楼顶的灯就会亮起来，无论你在城区的哪个角落，都能看得到这个地

标，从我家也能看得到。最酷的一点是，现在我的办公室就在纽约帝国大厦的66楼。每次我乘电梯的时候，总会回想起我在霍利斯大街游荡的情形。

协和客机和纽约帝国大厦就像指引我前进的灯塔，在我的成长过程中深刻地影响着我。我一直告诉自己，总有一天我要坐上协和客机。但是等到我可以赚钱养活自己的时候，它却停飞了。好在我现在离帝国大厦的顶楼不算太远。每当夜幕降临，我总会想象在这个城市的某些角落里，有些小孩此刻也在跑着回家，以免母亲担心。

我的故事就是这样子。

我的家庭经济拮据。母亲辞掉工作前，家里本来就不富裕；辞职回家照顾我后，更是艰难。但正是这种窘境，塑造了我的金钱观。我知道万事俱备并不是人生的常态，我们必须不断战胜困难。也许我们看上去衣食无忧，但个中滋味只有自己知道。曾经有好几个月，我们不得不减少用电，来支付其他日常开销。严寒的冬天，有时一两周没有暖气。但是我们总算是捱过来了。随着年龄的增长，我也开始想办法找点儿兼职做，贴补家用，以减轻母亲的负担。

一无所有的力量

我的成长历程可以用一句话来总结：逆境未必就是坏事。实际上，本书所有的内容都基于一个前提：一无所有也是天赐良机。如果你能明白如何在一无所有的情况下，利用自身的潜能，你就能绝地反击。什么意思呢？以我的经历为例。我的母亲身体力行，为我树立了如何利用现状、创造条件，进而走出困境的榜样。在看到她为生活奔波，努力思考的时候，我也学会了如何面对生活。这就好比你被生活逼得毫无退路时，你便只能直面挑战、迎难而进。凭什么？因为你若一无所有，便不

会害怕失去。哪怕你有一丁点儿资源，你也会物尽其用。这说明，你只能心无旁骛，认清自己和局势，像个斗士一样拼出一条血路。

这意味着每天早晨睁开眼睛的那一刻，你都要对自己说：起床奋斗。

天天如此。

时刻不忘提醒自己，前路艰难，你只能奋发图强。

如果你用这种态度对待自己的人生，你就会用同样的思维分析自己的情况。你有钱吗？如果有，恭喜你，你已经有了很好的起点。你需要钱吗？这个问题同样重要，因为这表明你的奋斗有了价值的体现。你要如何才能立足于社会？你得勤奋努力，手脚麻利，做事张弛有度，坚持不懈。你如何才能出类拔萃？你得比一般人肯吃苦，比大部分人干得漂亮，比其他人更高效，还要懂得如何在对的事情上坚持下去。你是人群中的佼佼者，你便有资本特立独行。

我的意思不是说你要成功，起点就一定是一穷二白，因为钱确实能给你带来很多优势。有钱，你才能去名校；有经济实力，你说话才有底气，才能吸引更多的投资人将你的创意和观点变成现实的公司或者事业，等等。但是对于那些并非口含金钥匙出生的人而言，要让自己成功，得找到自己的亮点。在乌云盖顶的逆境中，要想找到被遗忘的阳光，你得有绝地反击的思维。你知道自己有什么、缺什么吗？你平日里是知足常乐，还是常感匮乏？你面对各种情景，如何应对？这种行为和思维的差异，决定了一切。

重磅事实

1982年，美国福布斯400富豪榜单上有60%以上的人来自富裕家庭；30年后，排名前400的富豪只有30%是“富二代”。继承

财富不再是富裕人士财富的主要来源。你只要简单算一下便知道，这些富豪中有68%的人是通过白手起家成功的。这一数据表明，今天的创业者，无论他们的起点如何，都面临着空前优越的条件和机遇。只要你善于发现机遇，懂得利用机遇，一切皆有可能。

福克斯商业新闻网的主播利兹·克莱曼说她的父亲曾说："我给了你生命中的一切优势，但唯独没能让你体会缺失本身的力量。"

此言甚是！它提醒我们，在物质匮乏的环境中成长，你已习惯了被拒绝。事实上，你听到的"不"字远比其他词的频率高。不行，你买不起；不，你无法拥有这个；不，这不可能。当你最终凭借自己的努力，得到你想要的，并听到"可以"这个词时，你会泪流满面，喜极而泣。你听惯了"不行"，以致你对这个词都麻木了。你一旦听到"可以"时，它会立刻点燃你的心灵，让你觉得一切都有了可能。换言之，你从小到大，条件优越，你从世界上得到的信息，大部分都是"可以"，你从不知道"不"的含义。一旦你手头的资源消失不见，你就会面临难以克服的困境。你对"不"的初体验，一如遇到一场突发的顽疾，它让你很难康复，因为你不知道从何下手，找到"可以"的通路。

看准目标、努力争取

如果你下定决心做正确的事情，但你所认定的不惜一切代价才能获得的情况，变成了要成功的必备要素，你会怎么办？当你别无选择，只能十二分卖力地工作，才能让人明白你做的事情是有意义的，你还会义无反顾吗？从另一个角度看，当你意识到无论你爬得多高，脚底下都会有个安全罩保你安然无恙时，你还会那么一往无前、奋力攀向巅峰吗？

我母亲笃信一个人要志向远大。她坚信，即使我们身居陋室，我们

的梦想也没有边界，没有什么不可能，所以我做生意时，总能走出困境，实现一个个目标。志向远大就是我母亲的人生信条。她甚至在我们家的厨房里挂了一个超大号的开罐器，时刻激励我奋起。在她眼里，养家糊口、终日奔波并不是生活的全部。做人当然要折腾，但赚钱肯定不是人生的全部。身陷绝境我别无选择，但我可以做出聪明的决定，发挥创意的力量。我要告诉你的是，如果你常体验捉襟见肘、“穷”着应付而不将就，而且还坚信自己能找到更好的，做成更好的，那么这种经历会改变你。神通广大、化腐朽为神奇将成为你个性中非常重要的一部分。如果你来自一个一穷二白的世界，要改变现状，就得志向远大，只有这样才有可能具备常人没有的能力。就是这种不在绝境中爆发就在绝望中灭亡的感觉，成了我奋起的最佳动力。在困境中，只许成功、不许失败的心态使我在商界有了一席之地。

和我所在社区的其他孩子一样，我曾经做过扫雪的工作，因为这种工作的准入门槛不高，你会用铲子，胳膊肘上抹点儿油避免起皮就行。我比其他小孩勤奋，在扫雪除雪这件事上，超越了他们。虽然当时的我只有十一二岁，我已经开始想办法从重复做一件事情中摸出门道。我当然不知道何为“举债经营”，如何“增销”，但从心底里我是明白这些概念的，因为我在实践中学会了利用它们。我走街串巷，敲开邻居的大门，自告奋勇地给他们提供初春首次免费清扫服务，前提是他们承诺整个季度我可以独家为他们提供清扫门前车道和走廊的服务。我和这个街区的六七家住户签订了这样的服务契约，然后我雇用其他小孩来帮助我完成之前已经开始的除草协议。在雇佣关系正式生效前，我告诉其他人，在获得有偿除草的机会前，必须得和我一起免费帮助这些人家打扫他们的庭院，捡树枝、扫落叶，清除水沟里的脏物，因为我去年冬天已经答应他们了。

当时我并不知道绝地反击的力量。

我还做过一件事情，它让我明白了如何利用自身的潜力。我家附近

到处都是车。那时候年轻人打零工，以及干些小偷小摸的勾当，只为存够钱买一辆捷达、斯特林或者凯迪拉克98。当时人们就喜欢这样的车，因为大家都开这类车。不过汽车外表要足够好，才能称得上拉风。我们街区的男孩子辛辛苦苦通过各种渠道攒钱，希望有朝一日能买一辆炫酷的好车。等我长到该买车的年纪时，我却换了个角度看待这个问题。那个时候，我已经不再帮邻居修剪草坪了，而是在教堂炸鸡（Church's Fried Chicken）和红龙虾（Red Lobster）做兼职。我行走在这两个工作地点之间，看起来像只炸鸡，或者吃剩下的龙虾。不过我的薪水可观。你要问我一天工作几个小时，我会说，我的老板们都很懂得经营，顾客络绎不绝，我根本没有歇脚的时候。我得在两家店之间奔波，偶尔还得进趟城。但是我的确赚了些钱，糊口没有问题，还有了点儿积蓄。

现在想来，我那点儿积蓄只够买四个轮子和一个马达。我从小就很注重穿着，因为这能让他人意识到我的存在。随着年龄的增长，我越发意识到在汽车的国度里，拥有代步工具的重要性，因为我得四处跑赚点儿钱贴补家用。只是我买车的过程比较曲折。和同龄人一样，我辛辛苦苦攒钱买了车，但我的选择是从创业者的角度出发的。我没有买凯迪拉克，而是用仅有的积蓄买了一辆15座的旧式面包车。为什么？因为我从中看到了一个商机。如果现在用一个词来形容当时的决定，那一定是绝地反击。当时，我只能把我的积蓄投入到工作中，因为别无选择，只能一分钱掰成两半用。

我用大概12 000美元购买了一辆1979年产的红白色15座面包车。这辆面包车里程数已达10万英里，上路已有10年之久。它虽然饱经沧桑，但外形保养得不错，性能可靠。我开着这辆车带朋友出去，他们常责怪我买了这么糟糕的车子，因为他们觉得驾车体验简直无聊至极。不过这辆车的用处很多，我在为自己的未来投资。我不希望我的车只够让我在镇上奔跑。不行，我花了12 000美元，这汽车一定要帮助我拓展事业，寻找新机会，所以我开始开创拼车业务。我告诉自己，这无非就像是把生意和驾车结合起来，所以我暂时不管邻居和同龄人怎么看我，我的原

则是该出手时就出手，赢得商机。

我甚至告诉自己，汽车是否炫酷并不重要，重要的是汽车除了代步以外，是否有其他功能。

制订、修正、再制订计划

在当年我所在的地区，纽约大都会公交管理处管理的公交服务运营模式给点对点豪华轿车租车服务带来了盈利空间。而我开展的拼车服务，其本质和优步（Uber）、来福车（Lyft）的打车业务有异曲同工之妙。只是当时我的业务模式没有移动互联网，没有高科技，也没有普及到整个时代的推动力，有的只是因为口袋空空而催生出来的赚钱的点子。我为人们提供乘车服务，价格比公交车更便宜，效率更高。我的经营模式如下：我的行车路线是沿着帕森斯大道向前，经过布鲁尔大道和洛克威地区到达海滩路116号。乘客可以自由上下车。如果运气好，两个小时的往返车程能赚四五十美元。我向每位乘客收取1美元的费用，这比城内公交便宜15美分。不过我的拼车业务可以随时停靠，附加值更高。要知道在纽约的主干道上，例如梅瑞克大道，两个公交车站之间可能要间隔10~12个街区。这就表明，乘客下车后，很有可能还得走六七个街区才能到达他们的住所。而我的汽车，可以直接停靠在他们所住的公寓楼下。对于很多女性朋友而言，夜间搭乘我的汽车更安全。如果碰到下雨或者寒冷的天气，他们也能更好地躲过恶劣天气带来的不便。

我提供的拼车服务车费便宜，服务周到，而且还接受赊账。我就好像是社区内的专车司机一样。我认识我的顾客，他们也逐渐认识了我。如果你今天没带钱，明天给我也行。这点儿便利吸引了更多顾客，因为乘公交车，一定要换好零钱，公交总公司的管理者可不允许你赊账。

重磅事实

> **美国每年有60万家新成立的公司，但只有不到一半（44%）的公司能持续运营8年。**这表明很多行业的准入门槛大大降低，但是创业之后是否能取得成功却是未知数。成败概率相当，关键是想什么办法生存发展。

我的拼车事业做得风生水起，越来越多的客户主动找我。由于技术水平的限制，我当时肯定无法提供类似现在的优步打车那样方便集成的服务，但是我和主顾们合作，尽可能利用当时的一切条件成就新的商业模式。常客们都知道我的日程安排，我也明白每天的哪个时段载客能带来最大的回报。显然，我不可能开着车兜圈子找乘客。汽油也是要钱的，而且面包车本身也有折旧。有了满座率，我才不至于亏损。

我的朋友们经常在全城各个地方搭顺风车，为了接他们我是没少受罪。不过，他们搭车了，反而给旅途增添很多乐趣。毕竟我的面包车比较宽敞，不像捷达的后座空间比较局促。所以，即便是在高峰期，这些朋友上车多占一两个位子，乘客也无怨言。

这辆面包车时刻提醒我，在创业过程中，我们考虑的不仅仅是如何增加开销。如今，我会给年轻的创业者一些建议：每个选择一定要考虑到自己的经济能力，也就是说，要量力而行。其实，我当时不过是实践了我现在要讲的想法而已。我是这样看问题的，就算我有钱买一辆新的面包车，我也不用非得马上去买。当时一辆高配置的面包车值4万美元，这种车有皮质座椅、深色隔热车窗而且性能好。但这些不足以让我下定决心购买，为什么？因为当我把车开出停车场后，这辆汽车的价值就只有2万美元。而我花1.2万美元购买的二手面包车，即使我开了一年，它也并没有掉价多少。跑了8万英里后，它可能需要保养，换个保险杠，花掉5 000美元。这意味着，我依然可以开我花了1.7万美元的车。如果我开一辆全新的车，跑了8万英里后，其价值就会和那辆二手车差不多。

所以，可以看得出来，“绝地反击”的思维模式可以让我们在面对纠结的问题时，快刀斩乱麻，迅速做出正确的决定。

我最后退出拼车业务，主要是因为罚单问题。做了一段时间后，陆续出现了吉普赛人的出租车以及遍布全城的拼车服务，这让我的竞争态势更加严峻。只有少数司机拥有合法的汽车经营执照。没过多久，交通局就加大了打击“黑车”的力度。我们抢了纽约大都会公交管理处和美大林出租车公司的生意，当局出台这些措施，我也能理解。我第一次拿到罚单，便直接把它计入了做生意的成本里。但是过了一阵儿，罚单像雪花一样压过来。罚金！一次能花掉我1 500美元。这对我来说，可是个天文数字。偶尔被开一次罚单，还能承受。但是每隔一个月，甚至一两个星期，我就得付罚单，预算的洞就没法再填补了。要量力而行，不是吗？一开始拼车业务能赚钱，但之后罚单数量增多，我的车也更频繁地被送进汽车修理所修理，拼车业务该停止了。

在我正式退出拼车业务之后，这辆面包车在我接下来的业务发展中发挥了巨大的作用。我进一步意识到，只有保持专注、不断努力，才能把业务做大。这个时候，我可以以1万美元把这辆车转手卖掉。很多人发现拼车业务很赚钱，都想办法挤进来分一杯羹，而我已经转战服饰行业。我在美国东海岸各地销售T恤时，这辆车确实派上了大用场。很多次，当我没有特别安排时，就会开车到阿波罗剧院，把车停在那里卖T恤和帽子。

事实上，这辆车如果不是在我之后从事的服饰生意上有了新的用途，我就没办法继续留着它了。回想当时我购车的决定，绝对是绝地反击的典范。我不是不缺钱。时至今日，我依然要时刻关心钱的问题。那个时候，我一直告诉自己绝对能闯出一片天地，只要这辆车还能开，我就让对这辆车的投资收益最大化，我可以继续利用它开拓我的服装生意市场。

如果当时我有资金支持，如果我一开始的起点比较高，比方说，我

当年刚起步就有了今天这样的积蓄，我想我不会花时间去各个销售点，我不会奔赴一线，我创业的动机也肯定不会那么强烈。如果我一直没有体会过身处窘境的滋味，我关注的就可能是其他东西，比如我可能在想如何能创造流行。现实是我的服装事业起步时，并没有那么多资源。我只能物尽其用，一切从头做起。

跳出自我

跳出自我其实是本书的一大要旨。我们在食不果腹、绝望无助的时候会形成全新的思维方式，而且这种思维方式有着巨大的力量。很多出身贫寒的人，拥有绝不向逆境低头的坚毅品格，他们精打细算、足智多谋，这种把每分钱都花在刀刃上的文化促使很多美国人学会在逆境中成长发展。过多的财富会让人迷失，在商业发展的过程中更是如此。我在《创智赢家》的舞台上见过太多这样的例子。创业者在舞台上，向我和其他投资专家阐述他们的创业理念，希望能够获得我们的资金支持，以及关于新产品发布，或者创办企业所需要的指导和建议。

我要先说明一点：这是一本老少皆宜的书，任何人在人生的各个阶段都可以阅读。也许你的人生才刚开始，你不清楚自己要做些什么，或者该如何实现自己的价值。你可能在寻寻觅觅，希望能在他人的励志故事中得到启发，希望能找到指引你人生旅途的灯塔或者风向标。也许多年来你一直沿着朝九晚五的生活轨迹，你希望做出改变，感受到体内蠢蠢欲动的创业激情，却在感慨“廉颇老矣”。你可能还看到周围很多像你一样的普通人，他们因为没有出路或遭遇人生瓶颈，突然某一天醍醐灌顶决定从头再来，然后就开启了新的人生篇章。

无论你是谁，在什么样的情况下，处于哪个人生转折点，本书都能为你所用，但前提是你要意识到绝地反击这种思维模式的力量。你要愿意尝试新的方法，对不断变革的技术做出回应，调整思路和行为。

你不相信这个世界一直在变？我们可以看看两个人的故事。这一老一少的故事，应该比较典型。我从拉斯维加斯一家酒店出来的时候，碰到了一个年轻人，大概二十岁出头。当时，我正在等着酒店的汽车管理人员把我的车开出来，这个年轻人认出我是电视节目中的那个人，他问我能否给他提出一些建议。他说自己是一个说唱歌手，目前想暂时休息一下，问我是否有什么办法可以帮帮他。

我告诉他："演艺娱乐圈的事情，我不太了解。"

话音刚落，酒店服务员开来了这个说唱歌手的车——一辆豪华的阿斯顿·马丁车。所以我对身后的这个男子说："亲爱的，我觉得你现在的状态非常好。"

这件事情很有趣。那个年轻的说唱歌手想从我这里取点儿经。但在我看来，他的人生已经很成功了，至少比我成功。

他说："我是在赚大钱，但这并不是我想要的生活。"

我问他是怎么赚钱的。从交谈中我发现，他竟然是一位著名的艺术家、画家。他告诉我，他找到了商业化运作的方式，他的作品个个价值连城。他在Instagram上面有10万粉丝。每一周他都会在这款图片共享软件上推出新的作品，并向粉丝宣布这款图案将在未来24小时内出现在新的T恤上。这就是所谓的"当日款"。他带着粉丝的预订单找工厂生产，然后将这些限量版的T恤定时发到全球各地。每一周，他都会推出新的T恤图样设计。

当时，我就在想，这个商业模式真棒！T恤的所有利润都归这个艺术家所有，因为产品是直接销售给顾客的。他不需要担心回报，因为业务规模都在他的掌控之中。仓储问题也不存在，不会有压货或者断货的烦恼。不需要特定的软件应用，初期成本投入也不大。最重要的是，他所有的客户都是先付款再提货，他根本不需要为生产而融资，这让他全

无后顾之忧。

我说：“这桩生意你赚了多少钱？”

他说：“去年我们赚了130万美元。”

130万美元！仅靠手机上的一个应用程序，就能年入130万美元。他的创业经历绝对可以请好莱坞的编剧写成故事，再找人拍成电影了。他的经历提醒我们，世界发生的变化越大，其本质越趋于一致。我为什么要这样说？因为这个年轻人的业务模式正是20世纪60年代直邮（direct-mail）营销者赖以生存的模式。这个年轻人的客户转化率为0.5%，因为他每周销售500件T恤，他的粉丝数量是10万。这和出版商结算所、哥伦比亚唱片俱乐部的回报率差不多。而今，世界上任何一家直邮公司所能期望的回报率也就这么高。它们唯一的区别在于征服顾客的方式变了，也就是说，虽然这个年轻的艺术家使用了最先进的技术，但他的商业运作理念是传统的。模式一样，只是运作平台不同。

还有一个故事，只是故事的主人公年龄大一点儿。一天，我的一个老朋友来看我，他说，他很担心自己的父母。他的父亲是一个木匠，他的母亲是一个知名的整理专家（她自称为精简专家），很多主顾请她整理办公桌、文件柜和衣橱等。朋友的双亲都已经年过花甲，等着退休，他们一直努力工作，踏踏实实，他们投入了自己的时间和精力，一步一个脚印地实现着自己的美国梦。2008年，美国经济衰退，人们整理家务和改装房屋的需求大大缩减，这对儿老夫妻的业务量也大不如前。没有那么多的木工活需要朋友的父亲完成，也不太有人需要老太太的整理建议，他们的业务量缩水了80%。不过，即使面临这样巨大的打击，他们的日子也还算过得去，因为只是收入减少了。但是事情并没有那么简单，他们的房子也开始大跌价。后来，夫妻俩只好亏本卖掉房子，并开始动用了自己的退休金，然后和我朋友的祖父母住在一起。这种情况的确很尴尬，他们忧心忡忡。即使朋友的父亲有能力和当地的建筑公司签订协议，但是让他爬上梯子重新开始一些装修的工作，也会越来越难。

毕竟他年事已高，如果一不小心从梯子上掉下来摔伤了，后果更不堪设想。

你可能会问我给他们提了什么建议？这绝对是个看起来有点儿疯狂的想法。之所以有后来的故事，是因为我的朋友想办法说服父母接受了这个建议，虽然当时他们并不确定这个想法是否可行。有一天，朋友拿着很多方案，找到了他的父亲，然后说："您把这座房子建起来吧！"

"为什么？"他父亲问。

"就当帮帮我，赶紧把这房子建好！"他说，"建好房子之后，一切都会好的。我的直觉很准。"

事情就是这么简单。一开始，就是一种直觉，一种预感。

结果我们发现迷你型的宠物屋很有市场。一开始这种宠物屋在富豪群体中很流行，他们希望给宠物建一个符合自己风格的小窝。我觉得这种想法很有意义。如果人们愿意在自己的房子上花费四五百万美元，那么花5万美元或者7.5万美元甚至10万美元建个宠物屋，他们也不会眨一下眼睛的，因为只有这种超级宠物屋才能配得上大房子。我朋友的父亲一开始只想碰碰运气，但是完工后，他本人非常喜欢，而且在这件事情上他真的很有天赋。就这样，他的创业热情高涨。设计和建造一个宠物屋大约需要一个星期，最让人高兴的是，他完全可以在自家的地下室里完成整套宠物屋的建造，不需要爬梯登高，也不可能有滑倒的风险，不用担心天气不好影响工程，也不用驾车前往工作地点。

接着，朋友待业在家的母亲也开始利用自己超凡的组织技能来帮助丈夫开展网络营销。她学会了如何在豪宅业主中寻找潜在的超级宠物屋业主的方法——通过脸书或者地理位置定位等功能，这位老太太很快成了这方面的专家。

2015年，他们的宠物屋生意的营业额是250万美元，对他们这个年龄的人来说，这绝对算得上了不起的生意了，对不对？

我和大家分享这两个故事，主要是想说明：你不需要等万事俱备再来发动变革，绝地反击才是真正的动力。不管你是否能像这个年轻的画家一样，有利用先进的移动社交网络平台推广自己限量版T恤的头脑，也不管你是否有一门传统手艺能像这对夫妻一样进入宠物屋行业。有时候，你只需手机中的一款软件和一些生活常识就够了！

这样看来，我们还得懂点儿高科技，跟上时代的潮流才行。

善用资源

寻找凌乱美

史蒂夫•青木

音乐人、音乐主持人、唱片制作人和音乐监制

有些人一来到这个世界，身边就充满了成功和机遇。但是这并不意味着这些人就能随随便便成功。因为，无论什么人想有所成就，都必须坚持不懈、发奋图强，有时候甚至要为实现理想付出血和泪的代价。

有时候你会发现，为了证明自己的价值，你必须比其他人经历更多的磨难，用双倍的汗水和泪水才能换得成功，为什么？因为你不希望按照既定的轨迹生活，你更希望自己能走出父辈的光环，能按照自己的意愿活出精彩的人生。

“电气浩室”（Electro House）的音乐DJ史蒂夫·青木就是这样的人，他是技术音乐产业最有影响力的音乐人。他将电子舞曲做成了自己的品

牌，并重新界定了这种音乐类型。如果你去看他在3万名观众面前酣畅淋漓地展示自己的音乐，听着粉丝的尖叫、看着粉丝沉浸在全新的音乐类型中，感受舞台上下的互动，你就会发现这一切值得所有人沉醉其中，而这些只有顶级的创新型艺术家才能做到。看人们陶醉于史蒂夫的音乐中是一种享受，进一步分析青木的商业运作理念，你会发现更多惊喜。这个音乐人以最纯粹的方式掀起了一场音乐运动，改变了主流音乐的发展轨迹，这一事实本身就值得我们钦佩。

但是很多人不知道的是，史蒂夫当年是以全然出乎人们意料的方式入行的。他在美国加州纽波特比奇长大。他的父亲洛基·青木是著名的日本红花料理连锁集团的创始人。可以说，史蒂夫是带着“富二代”标签长大的。他高中时是校羽毛球队的队员，毕业后进入加州大学圣塔芭芭拉分校学习。在大众眼里，他肯定会继承父业，然后将父亲创立的事业推向新的发展巅峰。

不过，这只是普通人的想法，史蒂夫可不这么想。在他的观念里，还有更重要的事情。

在史蒂夫出生的时候，他的父亲就已经是自己的圈子里非常著名的嘻哈明星了。洛基·青木当时在夜店驻唱，参加各种派对，开着豪华轿车。洛基当时已经是新闻媒体争相报道的名人，但他的名声并不太好。要知道，洛基是一个土生土长的日本人，移民到美国后，他要付出额外的努力，才能在这个国度混出点儿名堂。他一开始来美国是代表日本国家摔跤队参赛的，赛后就留在了美国。起先他靠开冰激凌车谋生。当时第二次世界大战刚刚结束，对于一个初来乍到的日本人而言，没有什么发展的机会。设想一下，一个代表日本国家摔跤队的运动员，至少在1960年奥林匹克运动会上也有一席之地。他千里迢迢从日本到美国，能找到的唯一的工作竟是开着车卖烤杏仁和巧克力软糖。

重磅事实

> **相比本土公民，美国移民的创业概率要高一倍。**这种现象背后是有原因的。初来美国的移民对成功有着更加热切的渴望。对于那些一直生活在美国的人而言，有相当一部分人已经安于现状。当然，这并不是说美国人不渴望成功，只是大家渴望的程度不同。当你试图在一个陌生的国度谋生或者开创事业时，你不得不付出更多的努力，以保证自己能生存和发展，而不是得过且过。

摆正自己的位置

史蒂夫在加州的郊区长大，对自己遭遇的歧视有深刻的体会。加州这个地方对于年轻的日本人而言，机遇并不多。20世纪90年代初，当时的史蒂夫还在读高中，他总觉得自己与周围环境格格不入，无法与其他人打成一片。他不知道是他父亲的原因（大家都知道他家比较有钱），还是因为他是日本人。不管是什么原因，他总觉得自己是个局外人。之后他就和其他被边缘化的孩子一起，决心做自己喜欢的事情。如今，他以倡导硬派的朋克生活方式走出了一条属于自己的路。

“有钱人基本有两种教育子女的方式，”史蒂夫在回想父亲对自己的影响时这样说道，“一种是他们非常注意生活态度的培养。‘我凭借个人的努力奋斗，才能拥有现在得到的一切。我希望你遵循同样的轨迹，所以我不打算给你留下任何东西。你知道，我当初一穷二白，你也要学会白手起家。’另一种是，‘我这辈子经历了常人难以想象的艰辛，所以我不希望我的孩子也经历这些。’以这种思维模式养大的孩子通常在成长的过程中要什么有什么。他们接受最好的教育、拥有最好的机遇，而且在创业初期，也能获得最大程度的支持。”

史蒂夫回忆，他的父亲无时无刻不在提醒他和他的两个兄长，自己为今日获得的成就所付出的努力有多大，但是这并不是让史蒂夫觉得自

力更生才有前途的根本原因。史蒂夫特立独行的个性更是因为他受到了朋克圈子的熏陶。“在这样的圈子里，关键要看你能为群体带来什么，你能如何改变这个世界。你有钱有势，并不能说明什么。要成功，你首先必须得真实。你必须走自己的路。”

就这样，他尝试了各种方式，走出了自己的风格。

还有一点，史蒂夫的父亲虽然是个富豪，但是这个功成名就的父亲希望孩子们能靠自己的双手打拼，所以，即使史蒂夫张口问他父亲要钱，估计也只会空手而归。当时朋克圈中的人个个身怀绝技，点子多多，因为无论是音乐制作、赛事安排还是编撰发烧友杂志，都需要有独树一帜的实力和态度。他们还善于挖掘、行事果敢、想方设法实现目标。回家问父亲拿钱，并不是这个圈子的行事方式。外加史蒂夫本身就不是靠家世吃饭的人。他希望自己独辟蹊径，自主创业，一如他父亲初到美国一样，所以史蒂夫和他的同伴希望把握住眼前的每一个机会。

长话短说，史蒂夫19岁的时候，就创立了自己的唱片公司——蒂莫西马克唱片公司。史蒂夫和他的两个好朋友共同创立了这个公司，每个人投资400美元，那是当时他们手上仅有的资金。别忘了，那个年代音乐行业主打产品是直径7英寸[注]的单曲唱片（黑胶唱片），而史蒂夫和他的朋友在蒂莫西马克唱片公司里制作的音乐影响并不大。

“一切源于理念，”史蒂夫告诉我，“主要是找到做事的方法。我们去金考公司，在一大堆处理过的文件里找到一些灵感，写点儿词、编点儿曲，然后前往各种演出现场，打开车的后备厢找个摊位开始卖唱片，当时每张唱片赚75美分，我们用赚来的钱再去灌新唱片。很快，我们就攒下了钱，然后开始举办自己的演出。演出地点一开始比较随意，比如在我的公寓、街角不起眼的小规模酒吧里。我们所有唱片的收入和利润都会被用来制作新的唱片。如此反复，我们很快就有了赚钱的渠道。”

史蒂夫的思维模式和我的很像，我们都不需要万事俱备。他竭尽所

能，利用身边可用的资源，努力工作保证自己能在行业立足发展。他相信自己的音乐，就好像我的团队员工相信我们的T恤和帽子等产品能成功一样。史蒂夫从一种产品出发，不断用自有资金推动他的事业，这意味着他们赚的钱全部都用在了投资事业上。

寻找凌乱美

史蒂夫和他的创业伙伴在蒂莫西马克唱片公司承担一线工作任务，一开始，他们并没有想过要把公司扩展到很大规模，因为现实不允许。他们能做的就是一路摸爬滚打，尽可能地把他们的观点付诸实践，将更好听的音乐带给世界。他们做事的原则是求真、求简，最重要的是保证业务的顺利进行。

有时候商业计划书就像是绝境中的生存计划书。他们录制一张唱片，只为了能赚到录制下一张唱片的钱。史蒂夫认为，他做音乐，除了成功，没有第二个选择。他必须要发挥十足的创意，让蒂莫西马克唱片公司顺利地运行下去。后来，史蒂夫开始做音乐DJ，起初只是在酒吧和派对上临时客串。等到他和英国独立乐队（街趴乐队）签约后，蒂莫西马克唱片公司才有了点儿公司的样子。但这次签约也使他进入了赤膊上阵的状态。史蒂夫不得不自己垫付资金，他透支了10张信用卡才让唱片顺利发行。他欠了9万美元的债，但怎么还清这笔债，他心里也没有谱儿。他很快搬到了纽约，开始在自己900平方英尺[注]的公寓里专心经营公司。这间公寓的面积是他加州办公室的两倍，但是，他的女友和13个实习生都在这里生活、办公。可以想象，每个人的生活和工作空间就只有一间电话亭那么大，但是大家都像疯了一样努力工作。

“我们雇不起任何人，所以实习生就是我们的主力。”史蒂夫告诉我，“对他们而言，这也是超凡的体验。但是我不知道他们具体的工作内容是什么。多数情况下，我会问：‘有人会做饭吗？’我的意思是很多

实习生我其实并不熟悉，他们来自全球各地，心怀梦想，希望能成为我们公司推动音乐行业发展的一分子。他们付出很多，有些人就和我们蜗居在一起。看到他们的工作热情，我会忍不住想：我们做的事情肯定是很有意义的，不然这些年轻人不可能会如此奉献。但我们并没有收入，我们是名义上的大公司，到处堆满了唱片，大家纷纷腾出自己的地方。虽然大家都是在无偿付出，但是工作热情高涨。整个公寓呈现出一派凌乱而和谐的美。”

“我现在还是很怀念当时公寓里的生活。我一直带着一贫如洗的心态创业。如果我一直依赖父亲，动不动就伸手问他要钱，他说不定直接会劝我不要折腾了。他并不认同我的音乐事业，他也不相信我能成功。关键是，他对音乐行业不了解。这倒不是说我就很懂音乐行业，但我在这个行业中培养了自己的感觉，我相信自己能成功。我的父亲一直希望我能从事更加务实的工作，虽然未必一定是在他创立的红花料理工作。如果我当初求助于他，他肯定会把我引荐给他生意上的朋友，让我有学习的机会。”

跟上时代的浪潮

回想当年，史蒂夫认为那些一两百美元的音乐DJ业务给他的事业发展带来了巨大的契机。他一开始只是友情出演，安排一些新成立的乐队在派对上一起演出。在这些派对活动上，他可以顺便宣传蒂莫西马克唱片公司录制的唱片，同时借此机会承接下一单音乐主持的活动。史蒂夫几乎没时间考虑诸如租金、食物或者各类设施的问题。他更关注的是做音乐的动态而非金钱本身。唱片业务进展缓慢时，史蒂夫会多举办派对，多灌制唱片。很快，蒂莫西马克唱片公司的包装成了很多音乐新星入行乃至被老牌音乐人认可的通行证。史蒂夫通过自己的摸索和努力，无形中推动了音乐潮流的发展，也借此在音乐界树立了自己的名声和地位。人们越来越清醒地意识到，只要是蒂莫西马克唱片公司举办的活

动，它就是史蒂夫·青木的主场，那这个活动肯定很有音乐水准和商业价值。如果近期史蒂夫没有举办什么活动，那他一定是在酝酿什么，也许音乐盛会即将上演，也许新人和新音乐马上会出现。

那个时候，史蒂夫依然没有盈利。但他自己一手打造的事业正蒸蒸日上，而且这一切全靠他自己的努力。其实，正是绝地反击的力量成就了他，不要期望这一切会以另一种方式实现。当我问他，如果他的父亲当初给了他10万美元的创业基金，情况又会如何？史蒂夫笑着耸了耸肩说："我肯定会挥霍掉的，把钱花在不该花的地方，这很有可能还会分散我的注意力。我也不可能全身心投入到音乐事业中，以同样的热情和动力推动蒂莫西马克唱片公司发展。如果我有备而来，以钱造势，业内人士也不会拿我当回事。创业不仅需要热情，还需要一往无前的决心和毅力，你得保持对成功的热切渴望。"

是的，我完全明白他的意思。但是要看透这一切并不容易，我们要坚信事情一定会朝着好的态势发展，因为你要求自己必须成功。

你还要坚持，这是取得成功的关键。你得不断尝试，在泥泞和荆棘中找到前行的道路。你一旦上路，就如同试图驾驭脱缰的野马一样，你要想办法赶紧起身上马，即使你从马背上摔下来，也得想办法站起来，从头再来。

史蒂夫用凌乱美来形容他和一群心无旁骛的年轻实习生，在公寓楼里全力投身音乐事业时一起摸索着前行的经历。当时前途未卜，他必须在混乱中理出头绪，坚信理想终将变成现实。当然，身为创业者的你也一定会经历这样的过程，你也可能会为创业刷爆了个人信用卡、在睡觉前不知道明天能不能交得起电费，但这一切都是正常的，为了成就事业你必须破釜沉舟，付出自己的一切，孤注一掷地奋力拼搏。

此外，你必须要善于利用资源。

你要乘风破浪、足智多谋。

我和合伙人创立FUBU的时候，就面临这样的局面。我们倾尽所有，我还用我母亲的房子做抵押，贷款10万美元，购买缝纫机和布料，只为能按时交付首批订单。我手头的创业资金只够我雇用五六个裁缝，我就靠那辆上路多年的面包车到处跑业务。幸运的是，这种局面没有持续很久。

我们必须要明白：史蒂夫在创业的时候，可能比你们有退路。他生在富裕的家庭，他的身边充满了机遇。但那些是他父亲的钱，不是他的，机会也如此。史蒂夫从未想过要依靠他的父亲，他没有退路。从他的角度来看，他的成功源自他白手起家的魄力和坚持，同样与他在逆境中不断寻求成功的努力息息相关。他的音乐，他向世人表达的信息，全部源自他实实在在的奋斗。他的创业更像是一场商业探险，我可以想象他在对未来没有把握、生活毫无保障，甚至在面对是否有下一场演出的未知时所经历的刺激和忐忑。这样的心境加上他坚定的信心和卓绝的努力，反而变成了他沿着正确的道路前行的必然因素。

史蒂夫的关键鲨鱼优势

设定目标。对史蒂夫而言，设定目标就是要想办法制作他想听的音乐，这是他事业的出发点。史蒂夫的每个工作任务都是为了下一个工作任务做准备，也就是说，每个项目都必须有足够的盈利，才能保证史蒂夫有资金支持下一个项目的运作。哪怕这意味着史蒂夫要透支所有的信用卡，他也会让自己的项目持续运行。他在舞台上成功主持了几场音乐活动后，才开始考虑成立自己的唱片录制公司。蒂莫西马克唱片公司成立后，史蒂夫开始考虑如何还清信用卡透支款项，并进一步盈利。这里有个经验值得借鉴：为了实现理想，你未必要设定改变人生轨迹的目标，一步到位。要创业，你首先要保证自己的温饱。只要你能坚持住，美好的事情迟早会发生。

史蒂夫目标明确、稳扎稳打，凡事不好高骛远，量力而行，所以才能一步步朝着自己的目标前进。从今天起，你要将哪些想法付诸行动，向你的理想靠近呢？

做你自己

面对现实

阿卡恰·布林利

社交媒体偶像、当代人的形象代言人、自拍女王

一无所有的状态是重要的试金石，它可以让竞技场重新洗牌，提醒人们要加倍努力，不惜一切代价获得成功，发掘市场的潜力。最妙的是，它能推动你深入挖掘自己、投资自己、相信自己，甚至能让你置之死地而后生，促使你在不断磨炼意志的同时，为彰显个性和品德创造良好的条件。

我们刚推出FUBU服装业务时的情况就是在绝境中实现逆袭的典型。我们一开始只希望在贸易展会上崭露头角，吸引大众的注意力，和全球各地的设计师一起赢得订单和有利的零售空间。在很多人看来，来自皇后区霍利斯街的4个年轻人无非是在小打小闹，因为我们根本没有任何盈利。但对于我们而言，这却是一桩只许赚、不能赔的生意。为什么？因为我们已经身陷困境，只能成功，不能失败。我们所做的事情不能被否认，因为我们的理念对我们意义重大，也会对整个时尚圈产生影响。此外，我们还启用了一个秘密武器——一项免费的突破性技术，拉斯维加斯国际会展中心的每个设计师都在用这项技术，只是他们没有意识到这项技术的具体作用罢了。

这里要说明的是，突破性技术通常意味着推陈出新，而在我们看来，嘻哈文化本身就有比较广泛的群众基础和影响力。你们肯定会问我：戴蒙德，你究竟在说什么？嘻哈文化是突破性技术？少安毋躁，听我慢慢解释。

音乐一直能团结人心，让人怦然心动，是我们分享希望和恐惧，畅谈我们最狂野的梦想和最黑暗秘密的媒介。我们能从音乐中听到社会的趋势和思潮的涌动，我们也能借助音乐来表达自己。20世纪60年代的音乐主要与和平、爱情和战争之类的主题有关。（还记得吗？当然，我不记得了。因为我当时还很小。不过我了解音乐史！）当时，街头到处播放的是抗议音乐，人们反对“越战”、反对权力机构、反对机器……所有这些情绪在音乐中呼之欲出。

几年前，你也可以听到同样的声音，只是节奏不同。我的少年时代，在我们那个地方，大家都听嘻哈音乐。很多像我一样的街头小子彼此交谈的话题（当然我们讨论的大部分内容都与愤怒相关，比如“该死的警察”）更多的是我们对于自我认知和我们要做什么等问题的探讨。“嘿，哥们儿！我喜欢这件T恤，嘿！我就干这个，我喜欢这样走路，我喜欢这样讲话，这就是我的风格！”

我提出的突破性技术是什么？就是将嘻哈文化和音乐结合，这就是为什么我们会让嘻哈艺术家穿上我们独家设计的预售T恤，并唱出他们心中的音乐。让詹姆斯·托德·斯密斯这样的大牌明星穿上我们的衣服，就等于是为我们做了价值几百万美元的广告。音乐和时尚的结合，就是这么自然。

做变革者

又过了几年，我们发现了新的突破性技术——社交媒体。对于一个

在加州橘子镇长大的名为阿卡恰·布林利的女孩来讲，像汤博乐（Tumblr）这样的轻博客网站就是她远离喧嚣最好的地方。社交媒体对于阿卡恰的吸引力就如同嘻哈音乐对我的吸引力一样。阿卡恰并没有把社交媒体看成推广她的品牌或经营业务的工具，对她而言，社交媒体是她避世或者重塑自己的平台。

也许正是在社交媒体上，她找到了真正的自己。

阿卡恰向我们谈及自己如何成为社交媒体最有影响力的人时，曾经说过："我在学校经常被人欺负。其他女孩都穿名牌，只要是新潮的东西，流行的东西，她们都会买，而我是从低端品牌里淘高端品牌的仿品。总之，什么打折，我买什么。我没有什么像样的衣服，所以女孩们都不喜欢我。当然，男孩子都在争先恐后地追求那些时髦的女孩，他们自然也不喜欢我。可以说，我基本上没什么朋友。我不运动，不玩音乐，不参加任何类型的课外活动，所以我这个人基本没有存在感。"

重磅事实

89%的18~29岁的年轻人使用社交媒体。这向我们传达了什么信息？如果你和阿卡恰一样，希望能和志同道合的同龄人取得联系，结交好友，你首先要想的是如何利用你的手机。地球上有50%的人是30岁以下的，社交媒体将成为你和这个市场取得联系的最伟大、最有效的方式，不管你推销的是自己还是自己的某种观点。

备受打击的状态可以成为人生的均衡器，心情沮丧可以成为激励你奋起的重要因素。当你对自己不满时，当你觉得自己很压抑时，当你觉得人生还有很多潜能尚未发掘时，你就会花额外的力气去争取你想要的东西。以我和FUBU的合作伙伴为例，我们相信我们的想法可行，我们都喜欢推陈出新，并相信总会找到实现创意的道路。

阿卡恰的经历就说明了这一点。如今建议她跳出自己的圈子，重新在社交媒体上塑造自己，这看似很容易。因为她在社交媒体上已经是著名的自拍女王。（练习快照和照相前摆姿势，然后上传到网络，并不是她的首创。她却把自拍的作用发挥到了极致。大家可别告诉金·卡戴珊，我把自拍女王这个头衔给了阿卡恰。）

说实话，与其说阿卡恰在社交媒体上重塑了自己，倒不如说阿卡恰在经历了人生低谷、在毫无自尊可言的时候，发现了自己的潜力。她一个人在房间里，有机会思考的时候，她打开了汤博乐网站。这个由戴维·卡普创办的博客网站，成了无数年轻作家、思想家、艺术家、迷失自己的人以及与社会格格不入者的避风港和创意平台。

“我当时大约有十二三岁，”阿卡恰回忆说，“我建立了汤博乐主页，纯粹是觉得好玩儿。我没有打算做任何事情，说任何话，或者成为网红。当时我就想借汤博乐这个平台来表达自己，寻找知音。我在现实生活中没有多少朋友，我的想法很简单，认为自己能在网络上交一些朋友。”

很快，阿卡恰就在汤博乐网站上找到了朋友，只是这些朋友并非传统意义上的友人。阿卡恰依然与学校格格不入，她没有知心的朋友可以倾诉，而粉丝的追随就成了她自己被认可的最好方式。阿卡恰非常珍惜这个新的群体。在网络平台上，没有人会去评判阿卡恰，她以自己独有的个性得到了认可，她在社交媒体上找到了自己的家。

保持真我

现在我要向各位读者坦白：我是流行文化的粉丝。我希望能把握当前最潮流的趋势，即我所见证的流行。我做什么，我的圈子是什么，我的竞争优势在哪里，都说明了我和流行文化之间的密切关联。多年来，

阿卡恰·布林利一直是深刻影响大众的人。如果你希望赶潮流，就得了解阿卡恰。这句话听起来很疯狂，对吗？我一个四十多岁的中年人竟然是一个少年网红的粉丝？这的确有些不可思议，不过也可以理解。对于我们这些混迹时尚圈、客串电视节目、身处音乐行业或者从事生活方式型产业的人而言，我们需要阿卡恰·布林利这样的人作为风向标，因为他们是推动我们时代发生巨变的催化剂。阿卡恰是其中的佼佼者，她不做作，也不刻意，吸引了很多赞助商（英国倒毙乐队、布朗蒂·梅尔维尔、航海王和坏女孩网站）。它们给阿卡恰高昂的报酬，请她代言产品和项目，只希望她能按照她本真的状态在社交媒体上宣传。百事可乐和麦当劳，乃至奥林匹克组委会都向她寻求营销帮助。可想而知，作为年轻人偶像的她，已经代表了当代最前沿的潮流。

我有撰写本书的想法时，就决定要联系阿卡恰，研究她是如何获得成功的。很高兴我这么做了，因为在阿卡恰的经历中，我看到了我们成功的共有元素。此前，阿卡恰留意到一些人上传了自己的照片，而这些照片的拍摄者显然就是他们自己。那个时候还没有人使用“自拍”这个词，但人们自己拍摄的镜面照片会很快在网络上走红。阿卡恰认为她可以继续推进这种潮流，甚至可以融入自己的特色。阿卡恰的父亲是一个摄影师，她向他父亲借了一些旧的照相设备，显然这些设备要比时下像素最高的手机摄像头更能精准地抓拍到自拍者的形象。所以，阿卡恰渐渐养成了每天将自己的自拍照片传到网上的习惯。拍照、传照片成了阿卡恰每天必做的事情。同时，人们也开始留意这个女孩。汤博乐网站的用户开始在博客上发布或者转发阿卡恰的照片，她也逐渐吸引了很多粉丝。一开始，她只有几百名粉丝，慢慢地粉丝数量不断增加，她的照片吸引了很多推特网和Instagram等社交媒体的用户。有一天，她发现自己已经成了炙手可热的网红。

“我竟然能得到这么多人的关注，感觉真的很好。”阿卡恰说，“我开始思考，其实这些在校生用户并不知道他们在说什么，他们只是认定我很酷，他们觉得我很可爱。我得到了越来越多的反馈和积极的评

论。”

这种状态持续了一阵子，阿卡恰深刻地感受到了粉丝对她的热爱。这种久违的感觉持续了很长一段时间，但最终这种趋势转向了。社交媒体上这种事情很常见，一开始，你吸引了很多人的关注，当粉丝量达到一定程度后，很多网民可能会开始讨厌你，也许没有什么具体的原因，就因为他们有这个权利。网络就是这样的，对不对？当你只有13岁的时候，你可能还不知道该如何应对网民不分青红皂白地诋毁和谩骂。阿卡恰回忆称，这些如潮水般涌向她的负面信息，让她自顾不暇。

“那个时候，我的博客和个性没有太大的关联。”阿卡恰告诉我，“那个时候的博客和现在完全不同。一开始我还能安慰自己，网民根本不认识我，所以他们的言论无法伤害我。但是，这也让我学到了很重要的教训。当时的我虽然年纪尚小，但是我知道网民只是拿我的相貌来攻击我，这和我在学校的状况并无二致。有时候网民的用词很不堪，好像我在网上上传的照片只是为了诱惑他们一样。那时候的我，还只是个小孩，我穿着法兰绒上衣、休闲的毛衣或者吊带衫拍照，上传照片。虽然我年纪还小，但我知道他们只是想通过贬低他人让自己感觉良好。”

她还挺聪明的，对不对？我也有遭人诋毁的时候。我刚出道的时候，设计师大多数都是白人。人们对从事这个职业的人也有这样刻板化的印象，但是我打破了这种成见，我不是那种高冷型的设计师，我来自街头文化盛行的地方，我的设计透着粗犷的美。我自己缝制帽子，设计T恤，人们不清楚我会有怎样的作品。我因此面临着巨大的压力，如果有竞争对手向我发难，我通常会退一步。我有我自己的风格——大众潮流。

面对网络上人言可畏的局面，阿卡恰是怎么应对的？冷处理。这招太妙了，也很有效。她不和他们一般见识，直接忽略那些言辞激烈的攻击者，继续我行我素。她知道，如果她对这些负面评论做出回应，就等

于贬低自己的人格。她坚信清者自清。我在听阿卡恰分享她的这段经历时，不禁对她肃然起敬，因为她所面对的情况远比我复杂得多。我所面临的敌意只不过是个人层面的，是一对一的，而阿卡恰却要随时面临上千甚至上万人的“口诛笔伐”。对此，她没有回应，也不逃避。相反，她从这段经历中得到了宝贵的经验，人也变得更加成熟了。

这类实施网络暴力的人，我称他们为满口脏话的啦啦队队员，因为在社交媒体上最糟糕的事情是人们根本不会谈论你。如果你是人们热议的话题，这就证明了你的影响力。阿卡恰找到了在社交媒体上发挥个人影响力的方法。

“我开始感受到我行我素的力量，”她解释说，“我从来都是一个循规蹈矩的女孩。我没有钱，我的包包不是名牌的，但我有自己的风格。我代表的不是设计师的标签，而是我个人喜欢的唇膏颜色，一双鞋或者一个配饰所折射的生活方式，这是我的个性——我随遇而安，没什么大不了。”

发现机遇

长久以来，阿卡恰一直忙着做自己，几乎无暇思考除了在网络上忘掉烦恼，我行我素外，还可以用她在网络上的知名度做点儿其他事情。她从未想过她可以将自己包装成一个具有巨大商业价值且不断发展的“品牌”，直到她在Instagram上登记注册，并获得了15 000名粉丝的关注后，她才开始思考如何能更好地挖掘网络的商业价值。一个小型的服装公司的负责人主动联系她，希望阿卡恰能出面代言他们的产品。当时阿卡恰认为，这只不过是一次性的项目。

“我当时不知道这个公司为什么要给我寄它们的产品，”阿卡恰说，“我觉得，也许我应该向它们付费才对，但是这家公司还是给我寄

来了一个大包裹，我穿上它们的衣服后拍了照，并传到网上。没想到我这个举动使它们的销量剧增。之后，我收到了更多公司的邀请函，我的粉丝数量不断增多，我的事业就这样腾飞了。”

随着时间的流逝，阿卡恰越来越深刻地意识到，她可以把在社交媒体上更新状态当成全职工作。不过她并没有这样做，因为粉丝迟早会发现这一点。所以，她只代言符合自己个性的衣服和活动。正因为如此，商家发现只要请阿卡恰代言，他们就能更容易占领青少年市场。他们知道如果阿卡恰对自己的服装、事业和活动感兴趣，如果阿卡恰能和他们一起推进公司的生意，那么成百甚至上千万个粉丝就会竞相模仿阿卡恰。

阿卡恰的粉丝越多，事业越大，她越提醒自己，只有坚持核心价值，粉丝才会在网络上关注她。阿卡恰的母亲梅利莎帮忙经营业务，截至本书完稿的时候，也有其他成年人加入了阿卡恰·布林利的团队。阿卡恰学会了尊重在网络上兴起的自有品牌，她不会承接任何与自己的个性格格不入的产品或服务的代言促销活动。粉丝喜欢的是阿卡恰本人，但是阿卡恰不会用自己的名声随意营销。

“真的很不可思议，对不对？”阿卡恰说，“我的意思是，一开始我只是希望在社交平台上结识更多的朋友。没想到我以这样个性的方式和那么多人成了朋友，而许多公司把我当成了营销的重磅人物。你知道我一直坚持自己的原则，我从一无所有开始，一手打造了自己的事业。我的事业之所以能够发展，主要是因为我保持了真我。我的照片和发布的信息全部体现了我的个性，而这正是找我代言的公司所看重的，也是粉丝和追随者喜欢我的原因。如果我对代言的产品不加任何筛选，只要有生意就做，那么我会失去让我在社交媒体上立足的最珍贵的东西——我行我素。”

社交媒体有自己的游戏法则——你要明白什么时候该活跃，什么时候该冷静，什么时候该进行互动，什么时候该急流勇退。阿卡恰找到了

自己的最佳位置，在做自己、保持个性、和追随者密切互动的同时，做到了利用自己在社交媒体上的影响力发展事业。

阿卡恰的鲨鱼优势

不断尝试。阿卡恰最喜欢的一句话是“尝试，失败，再尝试，在失败中进步”，这句话精辟地概括了阿卡恰成功的原因。她在不断尝试的过程中，吸取了很多教训，我敬佩她的态度，更从她的成长中得到很多启发。我看到的不仅仅是在其事业刚刚起步时，一群人在电脑屏幕前或者拿着手机在网络上对着一个涉世未深的小女孩实施的言语暴力，要记住，阿卡恰从来没有因为网民的负面评论逃离社交平台。阿卡恰在网络上的影响力越来越大，最了不起的一点是她在网络上保持特立独行的风格，并为此不断努力。为了在社交媒体上获得成功，你要不断地满足人们对你的期望，你必须要时时刻刻在线。阿卡恰做到了这一点，她相信自己能做到。

和本书的其他创业者一样，阿卡恰从来不害怕失败，她接受失败，这是关键。失败是走向成功之路的一部分。有了失败的经验，从头再来才会做得更好。我们可以引用本杰明·富兰克林的一句话：尝试、出错、验证……你自己亲自去试错，就可以明白怎样才能成功。问题是，如果你做这件事情，注定会失败，如果你决定了坚持到底，那么你能从中学到什么？

义无反顾

顺其自然

罗布·戴尔德

滑板运动员、制作人、真人秀明星

创业的第一步是破坏。

第二步是思考接下来该做什么。

罗布·戴尔德克是全球最有影响力的滑板运动员之一，他将自己的激情融入到滑板运动中，并创立了一个多媒体平台和一个价值数百万美元的品牌。滑板运动是一项极限运动，当时家喻户晓的明星运动员很少，托尼·霍克是其中之一。托尼出名的时候，罗布只有11岁，住在俄亥俄州。罗布第一次玩滑板的时候，根本没有想到自己有一天能成名，赚大钱。他只是一个运动员，希望能赛出好成绩，希望能尝试新的事物。一开始，他就只有这样的想法而已。他曾经迷恋足球，然后他喜欢上了滑板运动，很快他就对滑板运动痴迷起来。

他对滑板运动一见钟情，而且玩得出神入化。他无所畏惧，接触滑板一两个月后，他就决定去参加比赛了。现在看他这个举动不算什么，但是在当时这可真是件大事，而且他第一次参加比赛的方式还能教会我们一条很重要的经验。这场比赛是由一个当地的滑板运动用品商店举办的，有很多职业滑板运动员参加。罗布告诉自己，他一定要参加这场比赛。他充满冲劲、迎难而上的个性很快就对他的职业发展起了巨大的推动作用，这一点不难发现。但是这里有一个问题，罗布没钱参加入门级别的比赛，虽然报名费并不贵，但他还是付不起。他的母亲没有工作，他的父亲是卖服装的。他们住的条件不算差，周边的环境还过得去。罗布从来没有想过他的父母可能会为生计犯愁。和很多小孩的想法一样，他觉得父亲可以战胜一切，因为他从小到大什么也不缺。事实上，这只是罗布的错觉，因为那时候的他并不需要太多东西。他虽然热爱运动，天天运动，但他的运动衣和其他装备不需要花费太多钱。开始了滑板运动后，他拿着自己仅有的零花钱，还有他从姐姐的男友那里借来的钱才凑齐了买第一块滑板的费用。

滑板比赛的入场费父母负担不起，罗布就自己去凑。他随机应变的能力让他轻松驾驭滑板，也让他的职业道路越走越宽。虽然当时的他只有11岁，但他知道如何从多个角度出发看问题，解决问题。于是，他去找节目策划人毛遂自荐。“你看，如果我能再找10个人参加比赛，我的报名费能免吗？”

罗布此举真有魄力，这种方法让他不用掏一分钱就实现了自己的愿望。

那个时候的节目策划人不知道该怎样对付这个少年，因为没有人会像他这样有胆量、有想法，没有人曾经要求免费参赛或者给多个选手提供报名费的折扣，这个建议让组委会的人惊讶不已。尤其是罗布只有11岁，在他们眼中，他还是一个乳臭未干的孩子。所以，他们只是对这件事情一笑了之。不过同时，工作人员也抱着“我倒要看看你小子能搞出什么名堂”的心态同意了罗布的提议。

出类拔萃

事情后来如何？我不说，你大概也能猜得到。罗布召集了另外10个参赛选手，然后自己获得了免费参赛权。他在赛场上的表现很惊艳，其胆识和技术水平让裁判以及来客串表演的职业选手刮目相看。就这样，罗布在圈子里的名声越来越响亮。当时的他还没有意识到，声名鹊起能给自己的职业发展带来多大的机遇。

“我决定做什么事情的时候，”罗布在回顾他第一次在大众面前表演滑板的时候说，“我在想我绝对会成为最棒的。我不知道自己哪里来的这么大的信心，但我就是这样想的。虽然那个时候我还是个孩子，但是我坚信自己能够成功。要不就当最好的，要不就不玩。我要以自己的风格来改写赛史，我就是这样想的，这也为我日后漫长而有意义的征途开

了个好头。”

一开始，罗布的目标很简单，就是成为滑板比赛的冠军。这虽然是个不小的目标，罗布却轻松实现了。他年纪虽小，但这个滑板就好像是他双脚的延伸，他凭借坚定的信念、无所畏惧的拼搏精神和精湛的技术，在赛场上和他的偶像过招。除了赢得冠军之外，他还下定决心要继续练习滑板，并让自己成为职业滑板运动员。这是个很艰难的目标，因为滑板赛场上没有奖金，没有赞助商。你要想随便玩玩可以，免费获得装备也不是不可能，但是你要想靠玩滑板赚钱，这绝对没有捷径，也没有保障。罗布尝试了多种商业模型。他的目标很明确，但一开始他只能摸着石头过河。

罗布玩滑板的初衷不是为了创业，创业是他不断拓展自己职业道路的必然结果。他起初只是打算认识一些同道中人，让他人了解自己的实力，获得在公众面前展示的机会。他的想法就是这么简单，他没有想过商业化运作。罗布一开始可能根本没有意识到创立品牌的重要性，但是他所做的一切都在无形中推动了这个品牌的发展。如今，他明白了自己创立品牌的重要意义。他综合了那些有胆识的、令人敬仰的滑板运动员的技术，细心学习，将个人的多项优势无缝对接，最终练就了高超的驾驭滑板技术。

他滑出了自己的风格，也在职业的发展道路上走得越来越远。

我不想再多说罗布作为职业滑板运动员的技术实力，也不想罗列他曾经取得的奖杯和成绩，因为他的成就有目共睹，也将永载历史。要知道，罗布能按照自己所想的方式在滑板上跳舞，最终，他打破了21项世界纪录，而且罗布创下的很多纪录，至今依然无人打破。很多人认为罗布的这些纪录其他人永远也破不了，因为罗布的玩法是他的独创，不是一般人可以效仿的。

这就是罗布的故事。

点燃希望之火

从绝地反击的角度来看罗布的职业发展，最让我敬佩的一点是，他完全是凭借自己一往无前的勇气、激情和才华取得成功，创造财富的。一开始他希望自己成为一名人人敬仰的滑板运动冠军，后来他将自己打造成为娱乐行业的领军人物。回望过去，他的成长经历和职业发展都在情理之中。他对滑板的热情之火从双脚踏上滑板那一刻就被点燃了。我认识过很多运动员，但是罗布·戴尔德克是唯一一个一直带着这股希望之火奋斗的。在他的眼里没有畏惧，他一往无前，因为他觉得没有可失去的东西。他同样以这种热情来处理他的业务。无论他做什么，只要是他下定决心要完成的事情，他就会用这种“一无所有者无畏”的态度对待。他让我意识到勇气的力量，如果说我是产品更新之王，那么他更像是创新之帝。或者我们俩不分伯仲，可以彼此交换头衔。每次当你看到罗布的时候，他都会穿着自己品牌的衣服，他会穿着它们去比赛，而且表现得十分随性。罗布做起事来雷厉风行，看问题高屋建瓴，人们对他佩服得五体投地，而且他率性真实，言出必行。

罗布能在一无所有时取得人生和职业发展的成功，与他一直保有对成功的渴望和保持真我的恒心关系密切。一开始，他的口袋里没有钱，但他也没有想过钱会成为一个问题，因为他一直觉得创建并拓展品牌影响力是不需要太多钱的。“很多年轻人不懂这个道理。”罗布说，“他们觉得一定要利用一些公关营销的手段，要有专业人士的支持才能给品牌拓展铺路。其实品牌就在你所代表的理念，以及你在人前树立好的形象之中，这些根本不需要你额外花钱，一分钱都不需要。你只要确定你的品牌，按照品牌的理念行事，并在实践中融入品牌就可以。视频网站YouTube（优兔）、推特和Instagram等各类社交媒体平台都是免费的，你只要把这些平台用起来，就等于把握住了机会。”

第二条经验是你一定要有魄力制订并执行计划。“就商业交易而言，我一般是该出手时就出手。”罗布说，“两三年前我才和银行家打交

道，我没有采用传统的方法。我不会把一切问题都想好，我会相信自己的直觉，说干就干。我会观察他人，仔细分析我崇拜的人的想法和做法。就这样，我学会了很多。我的风格是一定要利用现有的资源和能力，开拓出一条让交易实现的道路。就像年少时我身无分文，依然能想到办法参加人生第一场滑板比赛一样。”

接受失败

“一无所有者无畏”的态度是罗布在电视、高科技行业和巡演中成功的核心，我在企业家、创业者逆袭的经历中都看到了这种绝地反击的力量。很多人认为，他们的成功是自己找上门的，而不是他们凭自己的本事和努力获得的。罗布向来关注的不是赚钱本身，而是如何成事。多数情况下，他关注的是如何实现自己的想法和变革。钱对他来说并不重要，为什么？因为赚钱并不是推动他走向成功的动力。罗布关注的是如何成为最强者，如何从人群中脱颖而出。当你成为某个行业的佼佼者，具备了超凡的影响力时，钱财会不请自来。

“我曾经历过多次失败，我很幸运。”罗布在分享他成功的原因时说道，“每次失败，我都能学会新的东西。每次失败，我都希望以全新的方式去尝试。每次尝试，我都能找到新的模范和偶像。这样，我就必须不断用新方法来开始新的尝试。”

他很早就意识到整合的力量，即将所有的项目和前景在一个巨大的平台上展示。“我在品牌整合的演变中以一个运动员的身份出道，我的运气很好。”他说，“我和很多志同道合的人交流，比如班姆·玛吉瑞，当时他参加的电视节目名叫《蠢蛋搞怪秀》，他告诉我，这个节目大大拓展了他的产品销售渠道，包括鞋子、T恤等。所以我们在全球最大的音乐电视网MTV上发布自己的节目前，我重新和商家商谈了许可协议，因此他们大幅度降低了首次付费的金额，并提升了许可使用费。他

们一开始给我多少钱，我一点都不关注。因为我当时一无所有，所以我也不需要什么。我只要保证我的项目能运行起来，让它们有足够坚强的后盾就可以，就这样我看到了业务的巨额增长。”

罗布的首个电视节目《滑板狗邻》取得了空前的成功，这档节目于2006年在MTV首播，罗布和他最好的朋友兼保镖“大黑”克里斯托弗·博伊金是节目的核心人物。这个节目开播后催生了另一档节目《罗布·戴尔德克的奇幻工厂》，这个节目持续了6季，很快就成了视频游戏、电影和很多交易及赞助项目的主打节目。

罗布最新的电视节目是《愚蠢傻缺》，这个节目源自罗布参演《蠢蛋搞怪秀》电影的一段，以及最长剪辑节目《全美最滑稽的家庭视频》。“看着这些节目，我开始思考，如果我们真正推出一档超酷的节目会怎样？”他说，“如果我把所有现成的人们干傻事或者涉及危险的事情等好玩搞怪的视频拼接起来会怎么样？这样的节目大家肯定愿意看，对不对？”

MTV的工作人员也认可这个想法。事实上，当罗布提议来做这个节目并从中分红时，他们马上同意了罗布的提议。“其实，我并不在乎我一开始能获得多少钱。”罗布解释说，“我的态度一向如此。我希望能成为电视节目的所有人，因为电视制作人太想播出这个节目了，所以他们就同意了我的提议。”

此外，罗布还推出了街头联盟滑板竞赛系列，以及以鞋类产品、滑板制造商和人体彩绘等主题为中心的活动。开展这些比赛和活动的时候，罗布都还没有高中毕业。（他读完高二，在16岁的时候辍学了，然后搬到南加州来实现自己的滑板运动员梦想。）他能够成功推行这些活动的前提是真诚、保持自我，对自己想要的东西一往无前地去追求。

界定自我

罗布涉足的行业十分广泛，从滑板到电影，从音乐录影到视频游戏，从衣服到鞋类产品，我不禁在想他是如何看待自己的。我在和成功人士沟通的时候，肯定也会问及这个问题——我想知道你对自己的定义，用2~5个单词来界定自己。如果你无法用一两句话来介绍自己，就无法表明你对自己的看法。我们生活在一个非常注重第一印象的世界里，据说，当陪审团的成员在看到被告之后的30秒内就已经对他是否有罪下了结论。之后，陪审团成员聆听律师的盘问、证人的证词，无非是为了证实自己的想法，给最终的裁决寻找论据！

我们和人相处也遵循这种模式。每次我们走进一个房间，第一眼看到某个人的时候，会对他有初步的印象。正因为如此，我会要求被我采访的成功人士用2~5个单词来给自己下个定义，因为如果他们无法定义自己，其他人就只好凭第一印象来确定了。说唱歌手Old Dirty Bastard（老不死）甚至用名字给自己下了定义，他就是这样看自己的——一个资深的“老油条”，他可不相信别人能给他下一个精准的定义，所以他干脆在艺名中直接叫自己“老不死”。

换言之，如果你无法用简单的信息来描述自己，就别期望别人能看懂你。

比如我创立的品牌叫FUBU，意思是我的衣服我做主。（当初我们创立这个品牌的时候，就是这个意思。）

耐克（Nike）的定义是“就这么干吧”！

白城堡（White Castle）的定义是“追求你所追求的”。

苹果（Apple）的定义是“不同凡响”。

小麦干（Wheaties）的定义是“王牌早餐”。

我的自我定义是什么？很长一段时间以来，我一直用“我在求索”来

定义自己。我在孜孜不倦地探索，希望能尽我所能去学习，让自己尽可能涉足多个领域。我一直在不断学习、成长，希望能拓展自己的圈子。这4个字对我最大的影响在于我能随时改变自己。如果你想要保持自己前沿的地位，你就必须保持自己的竞争优势，要随时改变自己。最近，我越来越觉得自己是有抱负、有理想的企业家和创业者的支持者。也正因如此，我认可了电视观众和粉丝给我起的外号"全民大鲨"（People's Shark）。我没有刻意寻找标榜自己的口号，但是一旦人们认定我是"全民大鲨"，我也不介意。所以，每当有人问我的自我评价时，我会自豪地说我是全民大鲨。这个称呼表明我会支持一切创业者，一旦你来到《创智赢家》这个节目，与我志同道合，我们就能合作，而且没有什么能阻止我们合作。这就是现在的我。请记住，你的标签应该是随时变化的。如果你要保持自己的前沿地位，你一定要保持竞争优势，随机应变。而今的我希望能支持所有创业者，我一直在探索，努力学习、成长，不断拓展个人的圈子和事业。

罗布的自我定义是什么？他想了想，然后回答道："义无反顾地活出精彩人生。"

从来没有人要求罗布用这么直白的话语来界定他自己，但他曾经思考过这个问题。他这样解释道："从职业的角度来看，我可以用'义无反顾地制造精彩'来界定自己，不过两种自我评价都有义无反顾这个词，我从不敢松懈，无论我做什么，一定要出彩。对我而言，'精彩'是让人震惊的事情，是让人绞尽脑汁不断思考，让人感到心跳加快、呼吸急促、发人深省的事情。你可能会说，这难道不是一个人生病的状态吗？其实这意味着让你兴奋、激发你潜力的事情出现了。"

当然，无论你追求什么，如果你能做到一往无前、义无反顾，有了追求的热情和坚持不懈的努力，你就会遥遥领先。记住，你的激情和追求一定要有意义，你的商业点子一定要是可行的。要不然，这一切都是为了什么呢？

“很多人在最后一点上往往会犯错误，”罗布说，“这通常因为他们不清楚成功意味着什么。每个人对成功都有自己的定义，但对我而言，成功是发现自己的激情所在，发现自己的才华和个人兴趣，然后想办法坚持做自己喜欢做的事情。你可以看看，如何将各种事情联系起来，因为它们交汇的地方，恰恰就是你应该在的地方。”

与我在商界碰到的许多事业有成、激情四射、一往无前的人一样，罗布·戴尔德克拒绝墨守成规的生活模式。关于自己要做什么、什么时候该做这些事，他都不想盲从他人的意见。他按照自己的想法，以适应自己个性的方式走出了全新的道路，他找到了自己的生活节奏。他会给那些想要创业的年轻人什么建议呢？

“你要勤于研究，这不需要花费你一分钱。”他说，“所以你只管摸索就行了。你所需要知道的每件事情，都在那里。如果你没有太多钱，你可以投奔那些有能力帮助你的人，请求他们来指导你。也许你可以得到他们的指点，写好自己的企划书或者制订新的行动方案。如果你无法给他们提供报酬，你可以将你的一部分股份给他们。这样的话，他们也就成了你创办业务的股东之一。这一切都归结为“做起来”的理念，你要相信自己，并在自己身上投资，也许你可以说服他人和你一起干。”

这是第一件你要做到的事情，你要明白自己该做什么。比如了解你的客户，清楚行业竞争态势。你可能会错误地认为这些信息不需要太多的调研就能知道，请相信我，你需要。如果我告诉你，有很多创业者因为不了解市场情况，导致很多创业计划还未开战就已经胎死腹中，你肯定会很惊讶，但这就是事实。（还记得新的可乐配方还未推广就惨淡收场的案例吗？）因此，你一定要花时间思考自己的起点、将来的发展方向以及具体的执行方案。这可能与你想象中的状态有所差异，但一定要有计划，一定要在脑海中有规划蓝图，做到对具体的执行方案心中有数。

这样的蓝图罗布·戴尔德克在高中辍学、搬到加州后才规划得更加

清楚，在此之前，他主要是玩滑板，但他对这项运动充满热情、目标明确、志在必得。可以说，他的激情是他走向成功最大的动力，而任何一个想要成功的创业者都必须具备这种素质。相信你所做的事情，坚信你的成果、你的毅力和你对这个世界的付出，美好的事情迟早会发生在你身上。

“我的经历就说明了这一点，”罗布完全同意这个观点，“绝对如此。你在商界会碰到形形色色的人，如果你的起点低，你面临一无所有、深陷绝望的境地，那么你除了成功，别无选择。一文不名的境地可能会让你一蹶不振，也可以给你惊人的力量。如果你告诉自己只许成功，不许失败，那么你会获得让自己挺过一切苦难的勇气和力量。”

罗布的鲨鱼优势

做好功课。对于运动员来讲，做好功课意味着要练好基本功、积极备赛。他们要花费大量时间训练，付出异于常人的努力，要时时刻刻向这个领域里的其他人学习。一开始，罗布的重心就是练习滑板运动。之后，当他有了创业的兴趣后，他就一直在努力研究，他学习进出娱乐界的规则，所以他能在各种行业会议上发声，说出自己的看法，所以他看到了电视网络的空档，寻找机会打造自己的电视节目。他知道首先要身体力行，然后才能言传身教，正因为这些努力他才能说服业界的其他人接受他的提议。

这里的做好功课，就是指要做好分析。你要看看同一领域中的成功人士是如何工作的。要主动出击，了解企业错失机会、无法摸准市场规律而失败的原因，这样你就能学习它们的经验和教训。这些企业失败了，并不代表你也要失败一次才能吸取教训。如果你在无须花钱，不需要付出惨重代价的情况下就可以学习，那何必非要亲自体验失败呢？

率先行动

石缝里找硬币：抓紧一切商机

克里斯托弗·格雷
企业家、应用程序开发者、大学生

在《创智赢家》这个节目中，选手以自己的条件和投资人达成交易的案例多吗？答案是，很少。多数情况下，这些投资大鲨会提出全价接受创业者的提议，却有很多附加条款；也就是说，虽然交易涉及的权益是一样的，但是大鲨会通过各种条件来减少自己的投资。很少有创业者既能说服大鲨投资，又能以他提出的条件和要价从《创智赢家》这个节目满载而归。

但克里斯托弗·格雷是个例外。2014年6月，这个年轻人来到节目中向我们介绍他帮助学生申请奖学金的商业计划。克里斯托弗开发了一款应用程序，用他的话来说，开发这款应用程序的初衷就是减少在奖学金申请过程中的众多不确定因素。每年，美国有上亿美元的奖学金没有人申领。克里斯托弗认为，利用这款应用程序学生就能获得所有现成的信息来判断哪些奖学金适合他们。

“我花了大约一年的时间来研究各种各样的奖学金，”克里斯托弗说，“之后我告诉人们，我的这个手机应用程序能大大缩减你研究各类奖学金信息的时间。”

我一直向选手们强调，你所提出的产品或者服务理念，一定要有证据证明它们的可行性，你可以用以往的销售记录来说明，你可以按照预期实现商业价值。克里斯托弗有能力证明他的观点可行，因为他已经非常成功了。事实上，他的成功经历让人大跌眼镜：克里斯托弗本人获得了130万美元的奖学金。

没错，就是130万美元。当然，报纸纷纷称他为“百万奖学金获得者”。

这里有一个事实不容忽视：对克里斯托弗来说，这个手机应用理念背后的故事远比他所获得的奖学金意义深刻得多。作为一名高中生，克里斯托弗和自己的单身母亲以及弟弟妹妹一起住在亚拉巴马州的伯明翰城，他一开始连首轮选择的几所大学的申请费都交不起。大学申请是这样的，如果你有一段时间没有申请，单次大学申请的费用就会上涨到50美元、75美元，甚至是100美元，所以，如果你要申请多所学校，而你的预算又很紧张，那么你很有可能负担不起多所学校的申请费。对于很多人来说，他们有办法解决这个问题，但是对于那些没有太多积蓄的学生而言，他们可能申请几所学校后，就没有办法继续申请其他学校了。

克里斯托弗家里没有网，他不得不在当地的图书馆抓紧时间填写申请信息、搜索能够申请的奖学金信息，这种情况让本来已经艰难的申请过程雪上加霜。（很长一段时间里，克里斯托弗的家里连一台电脑都没有，更别提网络了。）此外，按当地图书馆的规定他每次使用电脑的时间要控制在半个小时至一个小时之内。可以说，从方方面面来讲，克里斯托弗当时的条件非常艰苦，他的资源非常有限。他不仅没有足够的钱来申请学校，甚至连上网查询他可以申请的学校信息的时间都没有，所以他每天都在非常紧迫的状态下推进申请过程。

“我高中毕业时，美国刚好经历了经济衰退。”克里斯托弗告诉我，“美国南部的很多城市都受到了重大打击，伯明翰也不例外。我的母亲现在有了一份体面的工作，但当时她待业在家，每天都希望能找到新的工作。所以，我不得不智取，妥善利用上网时间，这样我才能完成我的申请。”

克里斯托弗申请了他所能找到的所有奖学金，无论奖学金的金额是10美元、100美元、1 000美元还是1万美元。如果他满足了申请奖学金的条件，克里斯托弗就会申请，而且即使他不清楚自己是否够资格，他

也会寄出奖学金申请表。面对逆境时，你没有退路，只能一路向前。你不得不寻找每一个可能的机会，哪怕成功的概率非常低。克里斯托弗申请了太多份奖学金，以致他发出了奖学金申请表后，就忘记了这次申请，赶紧继续申请其他的。克里斯托弗仿佛在到处播种，他申请的学校遍布亚拉巴马州，甚至整个国家。他心底有一个疯狂的念头：这些种子一定能够发芽生长。

将创意发挥到极致

如果你一直以有限的资源（无论是金钱还是其他资源）运作，你就不得不寻找创造性的方法，让它发挥最大价值。克里斯托弗为了更加充分地利用图书馆的计算机，他提前写好申请文章，然后在联网的电脑上迅速使用剪切和粘贴功能将其上传。当然，他依然要完成部分学校问答信息的填写，这个时间是无法省略的。他采用这种方法实属形势所迫，因为图书馆的电脑数量有限，而且由于图书馆开馆的时间加上他每次使用电脑的时间限制，他根本完不成所有学校的申请。

克里斯托弗成绩优异，在标准化测试中成绩突出，他觉得自己有希望进入顶级大学学习，但是要申请到特定学院的学费减免并不容易。亚拉巴马州的规定是这样的，学校的教导主任需代表学生申请学费减免，但是学校管理者鼓励顶尖学生申请州立学校也会面对一些压力，所以克里斯托弗发现自己处在矛盾的局面里。

“我本来有可能申请到它们的奖学金，来支付我的学费。”克里斯托弗解释道，“但是我无法向招生办公室发信询问我是否已经获得了资格。所以对我而言，这些学校的大门仍然是关闭的。”

值得庆幸的是，亚拉巴马州以外的许多学校允许学生自己申请学费减免，而且这些学校允许考生用一张通用的申请表格来申请学校，因为

它们都承认通用申请，只是每一所大学的申请费有差别而已。

所以克里斯托弗四处“播撒种子”，然后坐等自己已经被录取的消息。没过多久，他收到了来自霍雷肖·阿尔杰国家奖学金基金会的首个价值2万美元的奖学金。当他接到通知自己已经获得奖学金的电话时，他正在学校图书馆。他记得，听到这个消息后，他非常兴奋，马上跑到他的大学先修课程的文学老师塔拉·蒂德韦尔那里告诉她这个消息，因为是塔拉指导他完成了这篇申请文章的撰写。

因为克里斯托弗的老师塔拉自己以前也申请过奖学金，并指导过其他学生申请，所以她完全有能力全程指导克里斯托弗。她不仅指导他完成申请文章的撰写，还鼓励克里斯托弗在申请的文章中加入更多个性化的元素，并且引入一些他在文学课上读过的经典文章，包括《弗兰肯斯坦》、《失乐园》和《道林·格雷的画像》。她鼓励克里斯托弗书写个人的生活际遇、对人性的思考，以及超越自我的意义。

重磅事实

23%的全日制大学生每周至少兼职20个小时。我看到这样的统计数据后，感受到了绝地反击的力量。这告诉我们，一个人的时间如海绵里的水，绝对是可以挤得出来的。一个人全职做一件事情的时间，恰恰在另一个人眼里是“兼职”做事的时间。像克里斯托弗这样的大学生做到了在求学的同时创业，他们将以企业家、创业者的身份毕业，并带着志在必得的魄力成就自己。这个例子告诉我们，成功、自主和渴望有成就的人不会等着别人给自己工作机会，他们会走出去，直接找事情做。

我在谈及本书主题时，经常要说明物质贫穷和精神贫穷的区别。在困境中，你可能会极度渴望某种东西，但这并不代表你不能用各方见解和信息来滋养你的大脑，推动自身的成长。对我而言，对学习的热切渴

望来自我母亲的鼓励，她一直鼓励我要读书，要志向远大，要跳出皇后区霍利斯的小世界去寻找更广阔的天空。对于克里斯托弗而言，他的渴望来自蒂德韦尔老师让他读的各种书。克里斯托弗为了申请到奖学金，几乎尝试了所有的办法。他尽可能地完成兼职工作，毕业前，他完成了500个小时的社区服务，并参与了多项课外活动。即便如此，克里斯托弗的老师仍然希望他意识到，他还有时间丰富自己的思想，完成所有书目的阅读，并了解超越自我的真正含义。

“她和我一起回顾了所有我撰写的申请文章，”克里斯托弗告诉我说，“来确保我已经向招生委员会的老师阐明了教育在我生命中的重要地位，强调了有机会申请大学对我的重大意义，她希望我的文章能完全代表自己。因此，在我得到第一笔奖学金后，我立刻跑去见蒂德韦尔老师，跟她分享我的喜悦，表达我的感激之情。我想说的是，如果没有她的帮助，我就不会看到这一切美好的事情都是可能发生的。如果没有蒂德韦尔老师，我肯定也不会申请到奖学金。”

奖学金应用程序的发展

霍雷肖·阿尔杰国家奖学金是克里斯托弗获得的诸多奖学金中的一个，他毕业的时候，已经申请到了上百份奖学金，其中包括两个全额奖学金。就这样他成了著名的“百万奖学金获得者”，因为他申请到的奖学金总额高达130万美元。克里斯托弗觉得这太不可思议了，他觉得自己飞上了天。同时，他也担心自己有可能已经抢占了其他申请奖学金的名额，而那些学生也有资格获得。虽然读大学是一笔不小的开支，但即使他选择了这世界上最昂贵的学校，也不需要这么多奖学金。

所以，他开始想办法让这笔钱用得更有价值。这些独立奖学金会直接分发到你决定就读的学校，入学后你需要注册一个账号。获得奖学金的学生可以利用这笔钱支付学费、购置新书、交房租，购买往返于学校

和家里的机票、火车票。如果学生的奖学金在毕业的时候没有花完，这些奖学金将自动结转到他读研究生的学校。

“在我看来，这些钱够我攻读硕士学位和博士学位了。”克里斯托弗说，“我以后无论从事什么职业，这些费用都可以保障我的生活了。”

克里斯托弗觉得自己有责任将这样的幸运和其他人共享。等到克里斯托弗于2011年9月到达费城的德雷塞尔大学时，他成功申请奖学金的消息早已传遍校园。于是，他开始教其他学生申请奖学金。在调研的过程中，他发现有很多奖学金是授予在校大学生的，而不仅仅是针对高中毕业生的，所以他在校园里非常受欢迎。他帮助他人，与他人分享自己的经验，只是申请的任务刻不容缓，他却只能一对一地帮助同学申请。所以，他开始思考如何能同时帮助多位同学申请奖学金。最终，他和两个同学一起开发了一款非常简便的应用程序，以方便所有同学搜索奖学金的信息，提升奖学金信息查询的效率。

他称这款应用为Scholly。使用者能在这款应用上输入8类关键信息，具体包括住址、性别、民族、学分、学习年限、即将学习的课程、是否申请优异学生或者贫困学生补助以及其他相关的信息，如性别偏好、宗教、是否有残疾或者家庭情况等。输入这些个人信息后，使用者就能立即查到基于个人条件的可申请的目标奖学金情况。

和许多伟大的创意一样，这个想法简单、优雅、容易解释，这款应用程序中一系列简化的服务能帮助学生搜索到各类奖学金信息和申请者的情况。

最棒的一点是，这个手机应用在启动的时候没有花费太多成本。当你带着新的观点，创立新的业务时，往往就是这样的。一开始，你在小范围内利用口碑宣传进行营销，然后你用事实证明了你的观点和产品，之后，你就可以按照目标市场期望的方向不断发展壮大你的业务。

了解自己的价值

克里斯托弗·格雷来到《创智赢家》节目的时候，这款应用程序的下载量达到92 000次，下载的转化率高达99%。因此，克里斯托弗知道他的这个应用程序已经成功一半了，而且他从用户那里获得的反馈也很好。

克里斯托弗来到《创智赢家》是希望出让公司15%的股权，以获得4万美元的投资。他在商业创意陈述过程中表示，他希望Scholly应用程序能帮助学生和家长更好地应对不断增长的高等教育费用问题，这个观点让投资大鲨很感兴趣。到那一期节目为止，我们已经聆听了数百名创业者的观点，但是克里斯托弗的陈述是最简洁有力的。他的事业目标意义非凡，而且在业务发展初期，就已经占领了市场。（可以说针对某个新的观点，抢占先机、率先行动本身就是一大优势。）克里斯托弗本人是一个出色的代言人，他的演讲充满激情、发人深省，他做事的态度让人敬佩。克里斯托弗向评委展示这个应用程序的使用流程时，确实让人觉得它非常简单方便。很快，克里斯托弗在节目上赢得了越来越高的人气，大家都在夸赞他。

接着，事态有了变化。洛丽说她已经了解情况了，愿意按照克里斯托弗的要价进行投资。其他投资大鲨希望进一步地了解这个行业，做一点儿尽职调查（due diligence），但是洛丽坚持自己的提议。我和洛丽一样，愿意用4万美元换取克里斯托弗现有业务15%的股份。我已经了解相关的情况了，所以我愿意按照他的要价投资。我刚说完，其他大鲨也不甘示弱。他们说洛丽和我不可能用心关注克里斯托弗的业务，因为我们连听他陈述完公司发展计划的耐心都没有，我们应该了解这个应用程序的后台设置以及他提出的商业观点的可持续性。这些细节在我看来，可以回头再深入了解，至少我们可以等本期节目录制结束后再开始。我答应克里斯托弗的提议，投资他的企业。我愿意出钱，因为我认定他这个人能够出人头地，这听起来好像是一场赌博。不过，这种情况

在节目中很常见，你最终就是把赌注押在一个人的身上。

最后，洛丽和我同意合伙帮助克里斯托弗。这个时候，其他大鲨愤怒了，他们依然有很多问题，并且不同意我们所说的“克里斯托弗如何回答我们的问题已经不重要了”。罗伯特怒气冲冲地离开片场，之后是马克和凯文。为了收视的需要，后期制作将克里斯托弗的演讲剪辑后，着重突出了大鲨们你争我斗的情景，好像我们几个吵得不可开交一样。但事实并非如此，其他大鲨已经完全没有机会来争取这笔好的投资交易了。对克里斯托弗来说，这是一个很划算的交易，因为在他完成学业期间，他需要资金的投入，来雇用员工继续开展业务。同时，这对我和洛丽来说也是一笔非常划算的交易。

几个月后，我在撰写本书的时候，Scholly已经全面推向市场。克里斯托弗和他的团队已经与孟菲斯市市政厅签下协议，他要借助当地教育系统向每个高中毕业班的学生提供这款应用，这带来了1万多次的下载量。这笔交易为克里斯托弗的公司带来了巨额收入，也成了公关媒体的一大盛事。因为相关的网络媒体和当地的报纸都参加了这款应用程序的媒体发布会。关键是孟菲斯市市政厅的很多官员都在收看《创智赢家》节目，他们本来就是这个节目的粉丝，他们希望孟菲斯市成为首个推行奖学金应用程序，为学生和家长造福的大都市。这难道不是一件很酷的事情吗？更加劲爆的消息是克里斯托弗正在和各州政府磋商，以推广他的应用程序。

克里斯托弗出色地推广了这款应用程序，Scholly吸引了新的用户，下载量高达50万次。但是，目前没有办法精确衡量Scholly在为学生提供奖学金申请便利方面有多成功。有些人记录了Scholly对他们的帮助，有些人分享他们获得奖学金的好消息。到目前为止，Scholly自动统计的各类学生获得的奖学金总额高达1 500万美元，可以说，克里斯托弗开发这款应用程序的目的已经实现了。2015年1月，克里斯托弗大学毕业的时候，他将Scholly变成了一个纯粹的服务应用，人们随时随地都可以使

用它。

让人们在这款应用程序上注册使用只是这项事业的开始。一旦用户进入Scholly系统，克里斯托弗希望他们能够在上面购买图书、应用工具包，了解研讨会以及其他相关产品和服务的信息。虽然克里斯托弗不太喜欢产品或者服务这样的字眼，因为他开发这款应用程序的目的是为学生和家长的生活创造价值，但克里斯托弗全力以赴提供最好的服务和价值的决心推动了这个公司的发展。

克里斯多弗的关键鲨鱼优势

做好你的功课。克里斯托弗花费了很多时间去研究现有的奖学金体系。他这样做本来是为了获得奖学金资助，但是他通过自己的申请经历成功总结出很多奖学金申请的经验，并借此开发了可搜索的数据库。为了完成相关的调查工作，他不得不分析每一次可能提供奖学金的机会。克里斯托弗开发的Scholly是首个帮助学生搜索奖学金信息的应用程序，他关于Scholly的商业创意也是我在《创智赢家》节目中看到的最精彩的。

克里斯托弗成功的经验是意识到他自己独立完成的事情，可以以有利于他人的方式进行重新整合和营销。你在成长过程中获得了哪些方面的专业知识？你又是如何运用这些专业知识并获得商业回报的呢？

1. 1英寸≈2.54厘米。——编者注
2. 1平方英尺≈0.09平方米。——编者注

第 3 章

金钱的意义

企业破产的一个主要原因是什么？或者说创业点子无法执行的原因是什么？资金过剩。人们听到我这样概括失败的原因，总会绞尽脑汁想，这个家伙在胡说什么？我的意思是我的经历就摆在那里——它已经成为我简历的一部分。人们知道我的出身一般，也许用出身一般来形容都有点儿夸大其词。他们知道我非常辛苦，靠一点一滴的奋斗才能从底层做起。

所以，也许我来谈钱太多这个问题，似乎没有资格。

我们仔细分析一下会发现，资金过多已经成了拖累美国发展的一大问题。你不需要获得经济学或者商学学位就可以看清一个事实：太多的小型企业主在让企业运转起来前，到处筹款，以获得所谓的启动资金。实际上，举债经营，即用他人的资金来经营，这一观念已经深入到美国的商业文化中，这种情况导致我们往往忽略了在极端情况下经营的意义。从小到大，我们习惯了看《家族风云》和电影《华尔街》，而这类流行文化传达的主流信息，过分强调了钱的重要作用，它让人觉得仿佛一切都与钱有关。

没有人会嫌钱多，对吗？

所以，这并不是一个棘手的问题。显然大家都希望有钱，但是一夜暴富未必就是一件好事，举个简单的例子：创业时期，你准备的时间越长，你要花费的钱就越多。在《创智赢家》节目中，我就碰到过很多这样的例子。如果你过早地获得了太多的资金支持，你就会对现实有过高估计，会飘飘然，甚至看不到自己的底线在哪里。当然，我们此前在谈到人与人之间的关系时，也提到过用钱收买不了真情的事实。当你不再买奢侈的礼物和漂亮的衣服时，当用金钱构筑起来的“关系”不在时，你还拥有什么？

我可以用一个例子来清楚地说明这一点。假如你的事业刚起步，你的销售额大约是5万美元。这很不错，你已经在积极快速地发展了。现在你打算壮大事业，所以你准备寻求投资者。你希望能获得20万美元的投资，于是，按照当前的销售数据来看，你打算出让给投资者30%的股份。这是个不小的数字，不过你做了详细的计算，觉得这是一笔对双方来说都划算的交易。

目前看来，一切都很不错，对不对？当然，别着急下结论。假如，你现在就有一个持有股份的合作伙伴。接下来，你开始使用他投资的这笔钱，因为你集资的目的就是为了用钱，对不对？等你的销售额达到5万美元的时候，也许你的利润是1万美元。现在你手头有钱了，你会觉得花钱更加自在。如今你开始想要赚回那20万美元，那么你的商业计划就需要调整了。当你要切实获得1万美元的利润时，你得出售10万美元的货物。这里的利润百分比相差很大，所以你不得不扩展新办公司的业务，这就意味着你得竭尽全力，让营业额上升到更高水平。你的公司规模在扩大固然是好事，但你的公司可能还没准备好应对这种增长速度，所以你会觉得自己还需要更多的投资，接下来会发生什么？那个持有30%股份的投资人不会同意减少自己的分红，你每增加一美元的利润，其中就有30美分进入他的腰包。

等你找到了新的投资人，你还得向这些新的投资人出让你的股份，等分红的时候，他们也是一分都不会少要的。还没真正体会到投资带给你的好处，你便发现，你不仅要承担更大的风险、对付更多的麻烦和问题，而且你的老板越来越多，你要为他人做的事情也越来越多。

现在，如果你就坚持现有的水平，让企业遵循经济规律有机发展，然后企业需要什么，你就提供什么资源，而不是到处寻找投资，那么你会有更好的状态来经营。等到你的企业现金流运转良好，足以自行获得融资，而不是靠出让公司的股份来额外投资时，你就有了更多的主动权。就算你的业务规模达不到让银行给你贷款的地步，你也可以以更加

有利于自身发展的条件来寻求外部投资。如果银行贷款的利息过高，假如是5%，但你的资金吃紧，你无法申请贷款，你可以向投资者说明你可以支付他们10%的利息，向他们借款，而不是让他们参与交易。

> **重磅事实**
>
> **按照《福布斯》的调查统计，52%的小企业都是家庭作坊或者家族企业。**哪怕你现在是在家里的餐桌上工作，哪怕你没有体面的正装，也千万不要轻易地出让自己的股份以乞求他人投资。一定要保证投资者看到你创办企业的最佳状态。

既然已经提到了企业的融资问题，我们来借鉴一下我的朋友马克·库班的经验。他也是《创智赢家》的投资大鲨，他会告诉你，任何创业者，一旦赚了钱，一定要第一时间还清债务。“如果你有2.5万美元、5万美元，或是10万美元，”他说，“你就可以利用这笔钱还债，因为债越早还越好。”

一定要相信：如果你无法控制自己的债务，你就很有可能破产。所以，你要明白如何拓展自己的业务，想办法在不出让企业股份的基础上融资。按照这种方案来经营企业，你会发现短期内的收益并不高（这些我都明白），但是长此以往，你会发现，你在行业上站稳脚跟后，你就可以随时加快脚步，让事业腾飞。因为，纯粹的外部投资所花费的成本要小得多。

创业初期，你越早获得资金，资金的数额越大，你会犯的错误就越大。可是在创业初期，在经营的过程中你不能出任何错。

以王者的气度用餐

现在准备好听我讲个故事了吗？当我还在读高中的时候，我曾参加过一个合作课程的学习，这对我而言是个千载难逢的好机会——学校的作业少了，工作的时间增加了。我有阅读障碍，所以对我而言，读书从来都是不容易的，但我从小就知道自己有商业头脑，所以，我通过学校介绍获得了在曼哈顿的“第一波士顿”收发室工作的差事。结果，这个工作为我日后在《创智赢家》中一展拳脚奠定了坚实的基础，因为当时与我打交道的大部分是“奥利里”基金创始人凯文·奥利里这样的人。那是我人生中第一次在一群风险投资者旁边工作，我开始从他们的视角看这个世界，以及我自己如何能融入其中——这能让我亲身体会什么是成功的意义。作为送信人，一般都会在规定的活动半径内收发信件，如果你要将信函送给活动半径范围以外的地方，比如10个街区以外的地方，那么每跑一次，你都能获得额外的2美元。这笔钱一开始是补贴邮差的地铁费，只是我们很多人都会选择把它放到口袋里，然后步行去送信。

当时和我们一起送信的老头名叫卡洛斯，他是整个收发室里的智者。他有家室，需要支付各种生活费，但是他从来不用这额外的2美元支付地铁费。他会揣着这额外的跑腿费四处走一走，顺便去一家非常著名的中城热狗摊买三个热狗和一杯饮料，然后带着这份“免费午餐”去最近的咖啡馆用餐。每天到了午餐时间，他就坐在那里吃三个热狗，喝一杯饮料，脸上洋溢着无比自豪的微笑。朋友们，我可从来没有见过如此单纯的满足。如果你停下来问这个老头，他会靠在自己的椅背上，像个不愁吃喝的人，用带着西班牙腔的英语说，“今天我觉得自己像个国王一样用餐”，他的说话方式就好像电影《疤面煞星》中的艾尔·帕西诺一样，他的那种范儿，就好像是在拍电影。

今天，我要像个国王一样用餐。

如果你拿这个邮差和那些习惯了应对各种金融问题的对冲基金工作人员在同一家餐厅吃饭的画面做比较的话，那一定非常有趣。那些金融界的人士从不缺钱，但是他们活得并不轻松。表面上看，他们应有尽有

——长长的带薪假、豪车、光鲜靓丽的衣服、名表和配饰，但是他们对一切都感到焦虑不安，吃饭的时候，还得思考各种问题。再来看看这个卡洛斯，他就这么专注地吃着三个热狗，喝着饮料。虽然他家底不厚，财产不多，但是他自得其乐。无论这些对冲基金的管理者拥有什么，哪怕他们有翻手为云、覆手为雨的能力，也总会被深深的匮乏感吞噬着。

卡洛斯只是一个邮差，却看透了人生。他有妻儿，生活作息规律，他甚至都想清楚怎么花自己额外的2美元跑腿费了。他已经在这个收发室工作很多年了，派任务的人都会让他每天下班前送完最后一份寄到住宅区的信件，然后顺路回家。

卡洛斯很聪明，因为他知道什么时候可以步行，什么时候可以将所有在规定范围之外送达的信件归类。他已经学会了如何最好地统筹利用市内的轨道交通，如何在只坐四五次地铁的情况下将遍布整个区域的七八封信件送达。这样，他每天就可以额外拿6美元的跑腿费。

这样算来，他一周就能获得30美元，一年就有额外的1 500美元可拿。卡洛斯可不是什么对冲基金经理，但他善于投资自己的钱财。10年后，卡洛斯就会有足够的钱在波多黎各购置一套房子，然后退休。他可以每天坐在那里享用自己的午餐，感受食物的美妙。与此同时，那些西装革履、过着高档生活的人却仍在追逐、忙碌。

那个时候我只有17岁，虽然我年纪很小，但是我希望自己能像卡洛斯那样知道自己想要什么样的生活。

确立自己的威信

要明白物极必反：拥有过多好的东西，会给你带来麻烦。

在个人层面，我们到处都能看到这样的例子。以职业运动员为例，

你知道60%的职业篮球运动员在退役后的5年之内会深陷财务危机或破产的境地吗？这个数据来自美国篮球运动员协会。对于退役的橄榄球运动员来说，情况更加糟糕：78%的美国橄榄球联盟球员在退赛后的两年内会出现个人财务危机。

对于那些无法理解高收入球员的退役生活的人来说，你们可以看看另一个一夜暴富的群体——中彩者。看了下面的数据后，你肯定会惊讶于金钱给这些人带来的影响：

- 大约70%的中彩者最终会一文不名或者破产。
- 根据近期一项针对中彩者的调查，只有55%的中彩者表示，他们中彩之后的生活比以前更加快乐。
- 中彩金额达到15万美元的中彩者比普通大众破产的概率高一倍。

好的东西，拥有太多未必是福。是的，很多初创企业误入歧途，就是因为它们在确认业务前，有过多的资金供应。因为你倾向于让钱做主，而不是按照正确的方式来经营，你的一切决策由资金的数量来决定，而非你的商业直觉。我甚至可以更进一步说，你在创业阶段拥有的财富越多，你就越可能给自己和企业买来更多的麻烦。

重磅事实

赢得威力球乐透彩的概率是1.75亿分之一。如果你打算靠中彩一夜暴富，威力球乐透彩并非一个很好的选择。

我们做一个理论的假设，来分析一下为什么过多的现金会阻碍创业者的创业历程。我们假设你的祖母非常擅长烘焙杯形蛋糕，她制作的蛋

糕可谓世界一流，一旦入口，能立即调动你的味蕾，满足你对蛋糕的所有幻想，让你欲罢不能。没错，祖母的杯形蛋糕就是你梦寐以求的糕点，口感就是不可思议的好。这是你们家族的配方，所以你打算以祖母制作杯形蛋糕的配方进入糕点行业试试水。这个创业的念头完全符合情理，也无可辩驳。你做了一番调查，了解了一些现有的烘焙公司的情况，你觉得杯形蛋糕蕴藏着巨大的市场商机，你打算大干一场。

（顺便说一句，我们即将介绍一位来自纳什维尔的、凭借33美元起家、经营着全美最成功的杯形蛋糕连锁集团的女企业家，而今她已经在美国24个州拥有100家门店和3 500万美元的年营业额。她创业的时候，还是一个家政服务者，靠每个月的微薄收入来支付账单。由此，你可能已经了解我为什么要用杯形蛋糕这个例子来说明我的观点了。）

你手头有大把的钱，所以你首先想的是在一个高档的小区附近开一家新潮的蛋糕房。问题是，你在一块蛋糕都没有卖出去的时候，就已经从银行借了10万美元的按揭贷款或者申请了中小企业贷款，或者你卖了自己的车或其他财产，才换得10万美元，希望能实现这个“思考得差不多”却有点儿不着边际的商业理想。更糟糕的情况是，你可能还要求你的亲戚或者朋友来投资，事实上，此举绝对不明智：如果生意不好，你无法跟亲朋好友交代；如果生意做成了，他们将来的分红你也未必吃得消。

或者不知何故，你手头有了些钱，也找到了店面，你打算投钱让蛋糕房开业。你做了充分的准备，你招聘了一个室内设计团队来装修，还定制了杯形蛋糕状的真皮沙发，作为店铺的独特象征。你购置了先进的冷冻设备，建了最时髦的厨房。你甚至花高价雇用了一流的服务团队，并为他们定做了崭新的、带有你们店面标识的制服。

重磅事实

70%的小企业是由一个人拥有并经营的。有时候，你别无选择，只能自己单干。我在本书中提到过鲨鱼要依靠引水鱼来帮助自己脱离困境的例子，但是在瞬息万变的商界，单干不失为一种好的选择，因为也许整个市场只容得下一个独家经营的创业者。

当然，所有这些肯定需要花钱，但也不要为此太过操心。经过一番准备后，你开始觉得万事俱备，只欠东风，但是一旦你开始营业，你就会发现自己完全没有做好准备。出现这种情况是因为你不缺资金，所以你在很多方面都走了捷径。你不是存心投机，但是只要你有钱，你总是会挑简单的路前行，这和你是否有定力无关，换谁都会这样做。

不要忘了，你到现在为止还没有售出一个杯形蛋糕，现实不容忽视。你已经在这个蛋糕房里投入很多钱，但在开业庆典前，你发现你所在的地区的人们倡导的是无麸质饮食。可能这里恰好是一个家庭类型的社区，人们对食品健康比较看重，有些人只吃素食或者只吃低热量、低脂肪的食物，所以不是所有人都对杯形蛋糕有兴趣，或者你可能发现这个街区已经有两三家蛋糕房，其中有一家老太太开的店，她总能找机会在当地的教堂向民众一对一派发蛋糕优惠券。天哪！原来她曾经照顾过整个街区的小孩，所以大家都认识她，大家都喜欢她做的蛋糕。所以，这场竞争还没开始，你已经失败了。

还有一件事情：你其实根本不懂杯形蛋糕的经营方法。你安装了一套存货管理软件，它们却没有太大用处。结果你发现，做出来的蛋糕，一半卖掉了，另一半却落入了你花高薪聘请、穿着崭新制服的员工的肚子里或口袋里。更让你惊讶的事情是，你不得不面对这些容易变质的原料，你还没来得及把糕点换个地方摆放，其中的一半就已经坏掉了。现在该怎么办？

不要只准备一个备用计划

几个月后，你投入的10万美元已经花光了。请注意是“花光了”！现在你就好比是作茧自缚，因为你一开始就把排场弄得太大，你根本无法做活业务。你已经花了很多钱，租金、薪水、物资的花费等，如今资金的压力让你不堪重负。

假如你现在已经邀请了投资人，你以5万美元的投资额出让了50%的股份，但现在你还是缺资金，你不可能再要求原来的投资者注资。他会告诉你：“没钱！那是你的问题。”他说的没错，这的确是你的问题。最根本的问题是你没有对自己的商业理念进行论证，你只是依靠简单地出让50%的股份获得了原始资金。

在这种情况下，你原来的投资者不会再帮你，你不得不考虑从其他的渠道获得资金，以免继续举债。

如果你换一种角度看待创业过程，会发生什么情况呢？如果你一开始就没有那么多钱，或者一开始手头就只有5 000美元或者1万美元的启动资金，并且没有想过索取额外的资金，那情况会怎样呢？

在商学院里，流行一种鼓励创业者从基础做起、脚踏实地创业的理念。社会经济学家称这个理念为“步步为营”（bootstrapping），我们可以用“超级步步为营”（colossal bootstrapping），即以成功为导向的方法来概括这种经营方式。

你一开始就投入过多资金的蛋糕生意可以避免被搞砸的结局吗？如果你一开始以比较有机的方式来对待这个问题，按照商业发展的规律，在蛋糕生意有了起色后再去扩张，那么你花10万美元发现的问题，在你投入5 000美元的时候就会发现，你也就不会变得如此被动。我要说明的是，投入5 000美元后发现的问题也需要你付出代价，但是这样的代价还不至于让你的店铺关门。

要务实

过去10年里，我们知道的最大的初创公司是哪个？哪一家公司改变了我们互相沟通的方式，也改变了我们对成功的衡量标准？答案毋庸置疑，那就是脸书。但是马克·扎克伯格在意识到自己创立公司的价值前，并没有想着到处融资，也没有依靠出让自己的股份来吸引投资者。他从零起步，和哈佛大学的朋友们一起验证自己的商业理念，并不断丰富它。很快，他发现了这份事业的价值，只是这与他当初预想的有些不一致。所以，他修正了他的理念。他将自己在哈佛大学的社交圈拓展成遍及整所大学的关系网。在这个过程中，他一直不断更新自己的想法，然后继续拓展业务的覆盖面，他先是联系了波士顿地区的其他大学，再到常青藤学校乃至全美的高校。如今，脸书在全球有10亿多用户。

脸书的迅速成长让人觉得不可思议，尤其当我们回顾其创始人一开始的设想时更是如此。我们要学习一个重要的经验：扎克伯格在创业的过程中，一直秉承稳扎稳打的理念。他对于什么行得通、什么行不通、什么可以做得更好等问题有着非常明确的认识。从某种程度上看，他再次证明了可扩展平台的重要性。在一个市场可行的理念，在另一个市场也有可能行得通。最后，脸书于2012年成功上市，成为技术历史上最大的一次首次公开募股（IPO）。

我知道关于脸书的上市，人们有很多争议。所以我不想谈谁写的程序，他们的具体分工是什么，谁被淘汰出局等。如果你想了解其中的来龙去脉，你可以看看《社交网络》。我在这里要强调的是扎克伯格和他的公司一开始并没有大张旗鼓地求发展，这才是正确的创业理念。我们要稳扎稳打，步步为营，才能成功。

请注意，只有经过实战验证的商业理念，才能打动投资者甚至消费者，也只有经过实践检验的商业理念，才能让企业家明白他们的事业是有意义的。太多的创业者忽略了这个重要的事实，这实在让人遗憾！

明白了这一点后，我们还可以学到另一个经验：如果你不较真，人们不会对你说实话。

我一直告诉人们，做生意时一定要考虑到你的员工和亲朋好友的意见，但不要指望他们会为你的产品或者服务提出最真实的看法。他们只会说你愿意听的，这不是因为他们存心不帮你，而是他们希望能尽其所能支持你。我开创FUBU的时候，如果我给朋友和亲戚10件T恤，希望他们能回头告诉我他们周围的人对这些衣服的客观评价，那么他们给我的反馈肯定都是无效的，这些反馈虽然听起来很悦耳，但未必能给我提供帮助。针对这10件衣服，我顶多能获得关于一两件衣服的有效反馈信息，可以在下一批T恤的设计中考虑进去。但是因为他们对我的评价过高，我往往要花费更长的时间来分辨哪类评价是为了鼓励我，哪类给我提出了建设性意见。

重磅事实

弥尔顿•赫尔希年轻的时候创立了三家糖果产品公司，在好时公司成功前，这三家公司相继倒闭。有时候，你在成功前一定要先学会如何应对失败！

在服装行业中，真正能看懂市场信息的方法是把你的产品和其他产品摆放在货架上，让一群完全陌生的人——那些不在乎你，却不得不自掏腰包，用自己赚的钱来购买这些产品的人——来谈谈他们对你生产的衣服的看法。他们本可以有其他上百万种选择，有几十家服装厂在拼命争取他们的注意力，这正是考验你设计的时候！

市场调查结果称心如意还不够，你的经营也得符合市场规律，不然你也有可能会失败。FUBU初创的时候，我们从来没有花钱雇用群众来调查人们对我们服饰的看法。花钱请他们，还得在工作室内备好茶点，因为他们关注的未必是衣服本身，有可能是这里的免费食物和我们出的

薪资。可以说，如果我创业的时候，手头有很多钱，我肯定也会这样做，因为这些人可以成为我们市场调研的聚焦小组。但是我们那个时候很穷，所以我们出不起钱请人来点评FUBU的服装。不过，这也是我们的幸运之处。

我看重的是真正喜欢我们衣服的人对产品的看法。我所设计的衣服是否被人们喜欢，我只要开上那辆15座的面包车去“黑人博览会”看看就知道了。所谓的黑人博览会，是指专门针对非裔美国人的服饰和生活用品的商品博览会，这个展销会上的新事物能迅速引领我们所在区域的新潮流。墙壁上的挂件、熏香、头饰、配饰等，这里应有尽有，当然还有衣服。所以我就用最不花钱、最原始的方式来做我的市场调查，说白了，我就是到市场上去看看顾客的反应。如果我将我们设计的衣服在博览会上展销了一个月，并卖出1 000件，我就希望在下一次博览会上能看到五六个人穿着我的衣服。如果穿着FUBU衣服的人数有明显的增多和减少，我就会留意，我甚至会对此详细记录。我会留意不同的市场上，哪几款卖得最好。当然我对于拿了多少件红色、黑色和紫红色T恤到哪个市场上都是心知肚明的。这类信息对我而言非常珍贵，因为当时我手头没有闲钱允许我压货。亲自去这些博览会，我进一步了解了参加这类展销会的常客有哪些，此外，我在华盛顿特区的黑人博览会上展出的T恤有多少人穿着去了纽约市贾维茨中心的黑人博览会，此类信息我也会关注。

这些展销会可以证明我的商业理念是否正确。我可以亲眼看到哪些设计可行，哪些行不通。从弗吉尼亚到华盛顿，从费城到纽约，我看见顾客穿着我设计的衣服，我也从中读懂了客户的心思。比如，大家是更喜欢刺绣的还是更喜欢印制的图案，哪款帽子配哪款衣服等。

回想当初，我真是推着自己走向市场的。我不得不比别人努力，不得不奋起，因为我没有钱，因为我别无选择，只能严阵以待。

美味

信仰和面粉

吉吉·巴特勒

企业家、杯形蛋糕连锁集团创始人

接下来跟大家讲讲我一直提到的一位女性创业者的创业故事。她来自纳什维尔，用自己仅有的33美元起步，打造了蛋糕行业的航母。

她叫吉吉·巴特勒。深入了解她的创业故事后，你会发现，她的奋斗历程要比媒体报道的更加精彩。她制作的杯形蛋糕也是我吃过的最好吃的蛋糕。（其中，焦糖甜心蛋糕和肯塔基波旁派蛋糕的味道简直是天下第一。）

与许多非常成功的创业者类似，吉吉一开始也没想到自己能创业成功，而且她的第一个梦想就以落空告终。很多创业者开始创业后，会经历偏离轨道、误入歧途，甚至完全找不着北的情况，但对于吉吉而言，她对第一个梦想异常坚持。她全身心投入其中，她曾觉得实现梦想指日可待。这是一个典型的加州女孩半路摔了一跤，然后站起来，调整期望、继续前进的故事。大学一年级的时候吉吉告诉父母，她已经用她第二学期的学费制作了唱片，打算去纳什维尔做一名乡村音乐歌手，这一举动让她的父母大惊失色。

吉吉很清楚自己的想法，她觉得自己根本就不是读大学的料，她一直想要成为一名创作型歌手。吉吉此举并非空穴来风，她的父母也有可能早已经知道了她的想法。事实上，她在7岁的时候就参加过一场达人秀，并说她打算搬到纳什维尔成为一名乡村音乐歌手。所以她一直心怀梦想，并下定决心去实现这个梦想。大一的时候，她已经担任吉娜和野银乐队的主唱好几年了。这个乐队经常在当地的自行车酒吧、敬老院、

州级的集市内驻唱，甚至在加拿大开了一场巡回演唱会。整个中学阶段，吉吉会在工作日兼职打扫卫生，在周末担任乐队主唱，她一直等待着人生的第一次突破。

“当时我有一个经纪人，”吉吉告诉我，“我一直希望他能把我送到拉斯维加斯。无论出于什么原因，我觉得我就得那样干。对我而言，去拉斯维加斯是入行的好办法。但是这个经纪人告诉我，这种方法行不通。他觉得我应该先去纳什维尔发展，从那里起步，然后在拉斯维加斯进一步拓展事业，这才是正确的方向。”

所以吉吉听从了她脑海中一直盘旋的声音，她出让了自己的清洁业务，付清了所有的账单，然后带着500美元的现金朝着纳什维尔出发。她在纳什维尔谁都不认识，没有住的地方，也没有工作。“但是我知道上帝会帮助我。”吉吉这样说。

我差点儿忘了提及一点：吉吉全家信教，他们工作努力。在她成长的过程中，虔诚的信仰对其意义重大而且也在她日后单枪匹马白手起家的过程中，发挥了重要的作用。信仰的力量远超个人，它支撑着吉吉，让她学会了以长远的眼光看问题。吉吉从这些信仰中获得的力量，改变了她的人生轨迹。

问题是光有信仰，你无法获得食物，或者栖身的地方。吉吉一边努力寻找自己的音乐出路，一边着手从自己擅长的事情做起。她又开始了自己的清洁业务，并在当地的红龙虾饭店当侍者，这样她能勉强糊口，也能在晚上和周末去唱歌。她的歌声传遍了整个小镇，她努力在人气颇旺的旅游景点和剧院演唱。吉吉一直没有机会休息，她坚持白天打工、晚上歌唱。就这样，她坚持了很长一段时间，但她还是没有机会在更大的舞台上一展歌喉。

我在创立FUBU之前，也曾在红龙虾打工。可以说，我和她有共同的经历。我曾经向很多商业组织、学生和社会人士提及我在红龙虾的工

作经历。事实上，我在本书后面会专门介绍红龙虾的故事。这里我主要强调一下基层工作经历对创业者的影响。我们要面对现实，身为侍者，我们不得不疲于奔命，辗转在餐桌之间，满足不同客户的用餐需求，这看似跟其他饭店的工作没有什么两样。但是如果你在完成密集的工作任务之余，还能笑脸迎人，倾听他们的心声，你就会理解服务行业的本质。像红龙虾这样的全国连锁饭店，从公司治理层面到侍者的服务水平、餐厅的帮手和大厨的制作水准都是一流的。所以，吉吉在红龙虾不仅学会了如何当服务生，也了解到整个餐饮服务业的特点以及全美连锁饭店的经营模式。从红龙虾赚来的钱，她用来交租金，也买来了她去实现音乐梦想的时间。此外，她还看到了一家高效运转的公司的经营特征和员工的工作状态。从某种程度上来看，她在红龙虾里接受了一手的商业教育，虽然当时的她并没有意识到这一点。

重磅事实

69%成功的创业者在创业前都有在其他公司工作10年以上的经历。别人付给你工资，你还能积累宝贵的行业和经营经验，这好比别人出钱让你从自己的错误中成长。

吉吉在纳什维尔也建立起了重要的交际圈，她认识很多乡村音乐明星以及音乐制作人。她在饭店打工时，也认识了很多家政服务的主顾。她曾经为黎安·莱姆丝、泰勒·斯威夫特和其他知名艺人做过家政服务，这些人就是她在当侍者的时候认识的。无须他人牵线搭桥，她是侍者，随时能听到客人在用餐期间的谈话。就这样，她的家政服务事业越做越大，她不得不请人帮她打理。毕竟晚上和周末的时间，她都得外出唱歌。

最终，当她30岁的时候，她决定放弃自己作为歌手的梦想。“我知道我迟早要做出这个决定，”她说，“我觉得这是我人生的一大失败。我

一直想要成为一名创作型歌手，但是凌晨3点下班，等着客人给小费的职业状态让我不想再继续追逐缥缈的明星梦了。”

敢于成长

吉吉一直是一个痴迷于读书的人，所以她会购买各种商业“秘籍”、自主成才的励志书籍，这些书帮助她度过人生的低谷，使她不断振作。她拓展了自己的家政服务，成立了专业的小公司，业务越做越大。曾有一段时间，她雇用了5个女孩，每个员工每天平均要为两个主顾打扫整理。吉吉本人一天要做两到三份工作，她一直觉得亲力亲为非常重要。她很快攒够了钱，买下房子，支付所有的生活费用，过上了小康的生活。虽然这离她梦想的生活还有些距离，但有这样从容的生活状态，已经让她很惬意了。

接着，最奇妙的事情发生了。她接到了弟弟的电话，当时弟弟人在纽约，正在纽约街头的一家蛋糕房前排队买面包。他说：“我要吃那种红色的、入口即化的杯形蛋糕，但是这家店里卖的还没有姐姐你做的好吃，你应该在纳什维尔开一家蛋糕店。”

吉吉当时正在一个主顾的卫生间里打扫，然后就接到了这个电话。这个卫生间面积不大，水池上有一面小小的镜子。当她接通电话时，一直盯着镜子中的自己。有那么一段时间，她觉得此情此景就像电影中出现的一样。她心底有声音发问道：“为什么不开一家蛋糕房呢？”

她当时穿着一件破旧的衣服，戴着清洁手套。她的装束看起来不体面，她却神采奕奕，仿佛还是那个敢于追求自己梦想的女孩。所以，她打算试一下。烘焙本来就是她的特长所在，她的整个家族都是烘焙高手，她的母亲、她的祖母和姑姑们都是。

当然，吉吉并不是看着镜中的自己，头脑发热做出了这个决定。既

然她心中已经播下了创业的种子，她需要开展一番调查。她知道近年来开业的高端杯形蛋糕房（例如比华利山庄的思冰客、纽约的木兰面包店和华盛顿特区的乔治敦蛋糕房）都在富人区。所有的迹象都表明，在纳什维尔这个看起来不起眼的地方，如果吉吉开一家蛋糕房，以最优质的原料和家传配方制作蛋糕，再搭配灵活的供应方式以及便捷舒适的购买和食用环境，那她的业务一定能迅速占领市场。

在吉吉讲述她的经历时，我很喜欢她的问题：为什么不尝试一下呢？这应该是我们所有人都需要明白的问题。我们总是花过多的时间说服自己不要做一件事情，却从来没有好好想想如何说服自己去做一件事情。以我的经验来看，支持一个大胆而具有前摄性质的举动，远比反对做一件事情的过程更加好玩。

吉吉拟定了一份商业计划书，在纳什维尔四处奔走，希望能申请到贷款。她去了4家银行，但是每家银行的工作人员都是带着嘲笑的表情请她走出了银行的大门。“他们觉得我就像一个疯子。”她说，“他们都说：‘开蛋糕房？你不是开玩笑吧？’”

因为吉吉有了成功的家政服务公司，还有自己的房产，所以她的信用基础较好，她决定利用所有的信用卡，提现10万美元。

“我说干就干。”吉吉说。

她的确那样做了。

她家政服务的名人主顾和红龙虾的客人都上门来购买吉吉的蛋糕，这是她不断扩大自己的蛋糕业务的结果。她有自己固定的客源，希望自己的事业能稳步前进。她以一种最普通的方式拓展自己的客户群体，就是逢人便提她的蛋糕生意。“他们有人也曾质疑过：‘开蛋糕店？真的吗？你一定要有足够的心理承受能力才行。’”她回忆说，“他们好像觉得我犯了一个严重的错误，他们的说辞跟银行的工作人员一模一样。也

许他们因为这样说我而感到愧疚，所以他们不停地来订购杯形蛋糕。黎安·莱姆丝要举行一个派对，所以我就为她制作了一些杯形蛋糕。每天晚上我都在制作杯形蛋糕，有些是送到这个地方，有些是送到其他地方。与此同时，我不得不调整我的配方，希望能烘焙出具有最佳口感的杯形蛋糕。

其实她做的就是市场调研，这就是她的商业理念：很好地了解顾客的想法，以及他们的喜好。

同时，她开了第一家店，共花费10万美元。在她开业的前一天，她的账户里只有33美元，这是她名下所有的钱。她还得支付4 500美元的房租、1 000美元的食物和原料的采购费，还有两名新员工的薪水1 000美元。

要有信念

绝地反击的力量在哪里？一开始，吉吉无法在她的处境中看到力量，因为她看到的只有贫穷。

她的父母甚至从加州过来帮助她做开店的准备，这变成了全家总动员的事情。只是欠下的账单依然需要支付。吉吉回忆，她在开业前，最后一次到店里查看情况时碰到了管道工，他来问她讨工钱。吉吉给他开了一张支票，但请求他一定要过几天再去兑现支票。她很诚恳地说：“如果你现在就打算兑现，我的账户就要透支了，但是周一你就可以领钱了，相信我。”

管道工答应了这个请求，接着是装修的包工头上门。吉吉本以为他是在门店开业前来检查一下，因为她认定自己已经全额付清了工程款。结果包工头说，他忘了把另一个账单交给吉吉了。“就只有一张账单吗？问题不大，但是要下周支付。”

结果这竟是粉刷墙面的费用——整整15 000美元，这笔钱远远超过吉吉的支付能力。

“我瘫在地板上，”她说，“我之前一直感觉良好，但是那一刻我觉得我是不是犯了一个大错。我已经放弃了我的一个梦想，也未必能实现现在这个梦想。”

吉吉的信仰再次帮了她。她的母亲把她带到一边，希望她能平静下来。她说：“上帝会帮助你。”就是这么一句话，吉吉再次受到了鼓舞，找到了绝地反击的力量。

“我和别人分享我的故事时，我经常会在这里停顿一下，我不想向任何人强加我的宗教信仰。”她说，“我们都有宗教信仰自由，但是我在这里提到这一点是为了说明信仰的力量。上帝的确指引着我，让我从一个落魄的乡村音乐歌手，变成了一个创业成功、生活充实的人。在我人生的每一个转折点上，上帝都帮助我计划了一切。我早就知道，如果我相信上帝，上帝就会相信我。”

第二天，她精神振奋，穿着母亲给她做的围裙，祈祷上帝会给她送来一些顾客。“我当时根本不知道自己在做什么，”吉吉回忆说，“那个时候，我没有一个确定的菜单，我也不知道将来会如何。”

重磅事实

你知道有910万个美国企业的所有者是女性吗？我怀着激动而又紧张的心情告诉你，这个数字还在增长。

店一开张，就出现了前所未有的盛况。在吉吉蛋糕房门口，顾客排起了长队，队一直排到街角。本地新闻节目组也赶来直播现场的情况，这使得门口更加拥挤。口头宣传的作用非凡，虽然吉吉的顾客一开始也

没有帮助宣传，因为他们的嘴都没闲着——一直在忙着品尝各种糕点。

2008年2月，就是吉吉接到她弟弟电话5个月后，吉吉不仅在这段时间里阅读了各种创业书籍，还对蛋糕行业进行了充分的调研，学习了新的烘焙配方，并以合理的价格租下了店面，雇用了新员工，所有这些都是她自己亲力亲为的。

她并没有到山穷水尽的时候，至少她开店的时候还有点儿资本，因为她有自己的房子，她的信誉良好。但是一旦她开始启用良好的信誉去借贷，她就陷入了不断借钱的怪圈，而且有些借用资金的利息高得离谱。

所以她只能自己多干点儿活，来保证自己和店铺的生存发展。就在这5个月里，她过得异常忙碌。她不愿意放弃自己的家政服务公司，如果她的新梦想像她的音乐梦一样失败了，她还有家政服务这条退路。她要还信用卡和其他债务，还担心蛋糕房的收入不够，所以为了保证健康的现金流，她只能继续留着家政服务公司。只要她每天都能去几户人家打扫，做一点儿办公室的归档工作，情况就会越变越好。

我要说明的是，吉吉现在还是每天都非常忙碌。她每天的日程安排是这样的：清晨4点去吉吉蛋糕房，准备开门营业，等着员工到来；早高峰的时候，亲自站在柜台前为顾客服务；中午匆匆赶去两个主顾的家里打扫整理；傍晚回到蛋糕房整理店面，准备打烊；回家做归档工作、计算薪水等。“我简直要忙死了，”她说，“但是我只能这样做。”

度过了第一个忙碌的星期后，她支付了水管工人的薪水、房子的租金，偿还了信用卡的第一期欠债，而且银行里有了300美元的存款。刷墙的费用还得再等等，但是情况有了明显的改善。

三个月之内，她全额付清了承包商的费用，雇用了更多的员工，偿还了信用卡的所有欠款，并存了26 000美元。这些钱足以让她开第二家

店了。6年过去了，全美有100家吉吉蛋糕房，它们遍布在美国的24个州，年销售额高达3 500万美元。

吉吉成功的秘诀是什么？首先在于她的烘焙配方。吉吉的杯形蛋糕每天都是新做的，它们满载她对烘焙的热爱和激情。她花了6个月的时间找到了完美的香草，还使用独家萃取物来保证用料的新鲜。因为配方很好，她的蛋糕广受欢迎。吉吉蛋糕房的成功，绝不是“一夜爆红”，靠的是吉吉绝地反击的思维，以及她保证连锁品牌持续成功的热情和经营方法。

吉吉的勤奋和工作热情也是她成功的重要原因。她全心投入，希望打造全球最好的蛋糕品牌。（她还研制出了无麸质和无糖型杯形蛋糕，从而更好地满足顾客对口感和健康饮食的需求。）

最重要的是她“珍视每一美元的力量”的意识，这保证了她创业的成功。

“我打扫房间的面积总数已经达到了2万平方英尺。”吉吉告诉我，“我知道人们是如何过上高品质的生活的，我也知道金钱无法给你带来激情。而今，我依然会储蓄每一分钱，因为我知道缺钱的滋味，所以我很珍惜此刻我拥有的一切，我不希望浪费任何东西。我从小生长的环境告诉我要节约，而我在家政服务中体会到了赚钱的不易。我们买一碗特质糖霜混合物需要60美元，而我们的配方一般用不了一整碗，很多人可能就会把剩下的扔掉，但是我们不会，我们会充分利用它。我们会研制其他类型的蛋糕，把剩余的糖霜用起来。”

这种思路，不就是成功的秘诀吗？

吉吉的关键鲨鱼优势

记住，你自己就是品牌。我不知道吉吉在谈及个人创业故事时

是否会用鲨鱼优势来总结自己的特点。但是以我对她的了解，显然她一直都在构建自己的品牌。15岁的时候，她在家政服务行业中第一次让人们知道了她的名字。之后，她用自己的名字创立了家政服务的品牌。当然，现在她的蛋糕房也用她的名字作为品牌名称。每一步，她都脚踏实地、勤勤恳恳，保证吉吉这个名字代表了最真诚、最纯粹和最独特的价值。当然，当你和产品以及商业使命密不可分时，你对世界的付出完全能够体现你的特质和你的目标时，你将成为带动一切的品牌宣传利器。这帮助人们意识到，卖出产品的第一步是你能推销自己。这也使得吉吉认识到，无论是家政服务还是蛋糕房，都要投入一定的精力。吉吉刚出道时，希望自己能成为一名乡村音乐歌手，她在用心歌唱。人们到吉吉蛋糕房买东西或者到官方网站采购时，也能感受到这份用心。吉吉卖的不是简单的蛋糕，而是别具匠心的美味，是一种能让人们暂时远离尘嚣的特殊服务。吉吉意识到她要以高于产品本身的理念和真心来经营自己的品牌。

毕竟店名就是她自己的名字。

随机应变

将问题变成解决方案

杰·亚伯拉罕

管理者、顾问、公共发言人、营销大师

杰·亚伯拉罕是世界顶级的营销顾问，他既担任500强公司的顾问，又是畅销书作家，还是首屈一指的企业发展战略师。你可能从来没有想过他出身一般，起点不高。杰会自豪地告诉你：他的父亲是一位销售人

员，他在印第安纳波利斯一所只有三间卧室的房子里长大，家门口有车道，但他家没有车库；他不得不步行20个街区才能到学校，他只有高中学历；他18岁就结婚了，20岁的时候，已经是两个孩子的父亲。所以和同龄人相比，他的负担至少多一倍，但是他没有任何技能。

他只有拼劲。当然，他很聪明——绝顶聪明的那种。你只要和他聊一聊，或者去读一本他写的书，就会发现这一点。毕竟聪明的人很多，但并非所有聪明人都有工作可做。你要让自己处在正确的位置上，在正确的时间拥有正确的技能。问题是这说起来容易，做起来难。

杰在提到他初次去找工作的时候说："我当时找不到工作。真的，我所能找到的工作工位上都只有一张桌子和一把椅子。有时候，连桌子都没有。有一个公司骗了我，说我可以帮助他们公司销售产品，工资按业绩算，但什么保障都没有。你只有卖出产品了，你才有饭吃，你的孩子才不会饿肚子。你很快就会弄明白什么可行，什么不可行，什么办法更好，什么办法欠妥：这就是我最初学到的营销技巧。"

重磅事实

奥普拉·温弗瑞作为美国最著名的脱口秀节目主持人和流行文化偶像，也曾经因"不适合上电视"而被炒鱿鱼。业内人士也有看走眼的时候。你的成功需要自己把握，不在他人的奇思妙想中。

杰学得很快，只是还不够快。他第一份没拿薪水的工作不保了，他只能从头开始奋斗。杰有很多点子，总有办法让人给他面试机会。他是怎么做到的？其中一件事情就是他印制了很多超大号的名片，虽然他没有实际的业务可言，但是他在名片上的自我描述让人眼前一亮。比如有一张名片上这样写着：杰·亚伯拉罕是一位感染了鼻窦炎却不断奋斗的年轻企业家。他会想出很多他认为能够吊起人的胃口，让别人愿意花一点儿时间给他面试机会的点子，然后去尝试。

这些方法，在大多数情况下都奏效了。

“我当时基本上就是个穷光蛋。”杰在回忆自己生活落魄、工作毫无起色的情况时说，“我前往这些办公室，然后说，‘你看，我会努力学习的。’有些人愿意给我机会，他们没有直接给我工作，但给了我改变的机会。他们让我在会议室的角落里坐好几个小时，他们就这样召开会议，甚至没有人会介绍我。我就坐在角落里，好像一个看门人。每次会议结束后，或者交易谈妥后，就会有人把我请到一边，跟我解释发生了什么，于是我得以不断学习。我的妻子认为我肯定是疯了，因为我有时候整个晚上都在外面‘工作’，我虽然没有薪水，但是我的投入非常值得。”

杰后来意识到，他最大的资产是他有独特的见解，能看到别人看不到的东西，他可以看到别人忽略的机会中蕴藏的价值。因为他曾经一无所有，甚至无所事事，他只能从不断变化的周遭中寻找机会，他首先在8声道磁带行业中找到了机会。

从他人忽略的地方寻找价值

我敢肯定，很多读者都不知道8声道磁带是什么。20世纪70年代，你能在很多汽车或者家庭音响系统中找到8声道录音机。8声道磁带能以无限循环的模式播放，你可以不间断地听，它与卡带不同，对于卡带而言，只要时间一到，你就必须从A面翻到B面才能继续听。但你无法在8声道磁带上录音，这也是它没有真正流行起来的原因。

正如Betamax磁带录制系统最终要面临VCR（盒式磁带录像机）的冲击，塔希莫咖啡机要面临克里格胶囊咖啡机的冲击一样，8声道磁带技术在瞬息万变的音响技术变革前，最终也成了博物馆中的历史，只是杰在8声道磁带技术成为历史前，趁机在这个行业中赚了一把。

“你可以看到8声道磁带技术正在经历冲击，”他告诉我，“但是我依然看到了机会。我早年的经历告诉我，也许你的问题恰好是帮助你解决更大问题的方法。我的问题是我没有钱，对吧？如果你认清这个现实，你很快就会发现一无所有是年轻的创业者最有利的资产。”

杰住在印第安纳波利斯，他看到一个本地的便利店里不卖8声道磁带。所以他去联系店家，给他们提出了建议。他提出免费给这家店提供磁带和卡带产品，前提是抽取每笔交易2/3的分成。他对店主可能提出的反对意见做了相应的准备，早年的工作经历早已教会了他这一点。他希望从这家便利店开始，测试一下自己的想法是否成功，然后再将自己的业务推广到整个连锁集团（共50家商店）。在和店主交涉了一段时间后，双方达成了合作的共识，并签订了协议。

同时，杰联系了美国中西部的一个8声道磁带分销商，当时这个人的业务还没有渗透到印第安纳波利斯。杰带着自己的设想和合作协议去见这个分销商，并安排人给他送去了价值20万美元的磁带，杰不要求分销商做任何先期投入。杰缺钱，这是他的问题。为了解决这个问题，他也顺带帮助这个分销商解决了问题。分销商需要打开这座城市的市场，杰试图寻找一个有利于三方的合作计划，即便利店店主、分销商和自己。

发现他人魔法的秘密

杰撰写的书中提到了他对“他人资产”（OPM）的定义。通常情况下，人们认为OPM是指其他人的钱。你在商业书籍、商科课程和商业环境中到处可以看到这个词，但是，对于杰来说，这个词代表他从8声道磁带行业起步的方法。作为一个刚创业的年轻人，他没有存款，上有老下有小，杰不得不找到全新的方式来实现自己的商业理念，借助他人的力量、他人的营销和思维方式来成就事业。杰当然很需要钱，他也需要

其他资源。

他别无选择，只能成功。所以他找到了一种成就事业的方法，哪怕这意味着他只能从其他人的错误中学习。

就这样，杰不断积累商业经验。杰很快攒够了一笔钱，收购了一个濒临破产的小公司，这家公司主营直邮治疗关节炎的软膏业务，年销售额为2万美元，这家公司还经营其他保健品。一开始杰就认定其他类型的保健品肯定比关节炎软膏更有市场。

现在，杰不再是单打独斗了，他有了一些合作伙伴，但他永远身先士卒，坚持做领导交易的核心人员。

“当时我们没有钱，”杰回忆说，“我们只能跑到广播电台、电视台、杂志社、报社，说服他们给我们打广告。我们付不起高昂的广告费，就向他们提出销售额分成的建议，尽管很多人不买账。我当时并没有意识到，我在这些人心里没有太大的可信度。很多公司都在排着队求他们帮助宣传营销，希望自己的产品能在最佳的广告时间和广告版面上露脸。”

于是，杰觉得必须要更好地包装自己，说服这些人接受自己的提议。他坐下来，仔细推敲自己的话语并找出所有可能存在的漏洞，预测电视台和出版界的工作人员可能给出的负面回应，提前做好准备。他听得最多的一种负面评价是直邮公司经常说话不算话，因为它们经常接订单，但是不执行。还有一种负面评价是直邮产品性能不好，顾客希望退款。为此，杰答应给每个电视台主管和出版商提前试用样品的机会。他给这些人送去了很多关节炎软膏，鼓励他们和亲朋好友甚至员工分享，以预防或者治疗关节疼痛。

接下来，他还提议给愿意合作的电视台和杂志社提供115%的提成，也就是说出售一管价值3美元的关节炎软膏，电视台和杂志社就能

获得3.45美元。

最后，杰还想到了很多其他的办法来拓展他的业务。

乍一看，杰的想法绝对疯狂。因为看似杰和他的小公司并没有从中得到任何好处。他不仅要失去3美元（关节炎软膏的售价），还得倒贴45美分，更别提这种关节炎软膏的生产和包装成本是45美分了。也就是说，他要从自己的口袋里拿出90美分来保证电视台和杂志社能获得将来可能因出售而得的3美元收入，但是他坚信自己的产品能成功。很快，热衷于使用这款产品的核心客户群体形成，而且这个群体在不断壮大。杰收购这个公司后，下令关闭生产线没多久，就收到了一些老年人顾客的书信，希望杰能继续生产这种产品。他们说，没有这款产品，他们无法在周日按时去教堂，也没办法坐在沙发上看电视，甚至无法和自己的孙辈共享天伦之乐。

这就是杰的理念可行的铁证。

这里还有一个观点在起作用——终身的价值。杰知道，除非这个世界已经能够治愈关节炎、滑膜炎、风湿病、关节疼痛和其他各类顽症，否则这种产品就会一直有市场。

“人们对这种产品的需求没有停止，”杰说，“这种需求只会越来越多。”

你猜猜后来发生了什么？杰和很多广播电台及电视台的主管签订了合作协议，与报社和杂志出版商也一样。这是一个出于无奈的举动，但是这个举动引起了更多顾客对这个产品的关注。10个购买杰公司生产的关节炎软膏的顾客中，会有8个顾客在购买产品后一个月内重复购买。（另外，有半数以上的顾客会购买该公司生产的其他产品。）当然，杰不需要对回头客购买的产品贴钱，虽然他开始需要付出90美分，但是一年内，每个回头客都会给他带来40美元的后续销售收入。

这个产品的名称是——冰热牌（Icy Hot），如今它已经是美国最畅销的局部疼痛缓解产品。你可能也听说过这个品牌，我敢打赌，你家里肯定也有一管或者一罐冰热牌止疼药膏，而且你并不是从杰的公司购买的。杰最出色的一点是，他从不居功，他认定自己只是推动冰热牌产品再次面市的团队中的一员罢了。他觉得自己是一个战略规划师，他只是辅助一些有钱人和关键的经营人员实现这个目标的人。

当杰和他的团队再次推出关节炎软膏时，他们每天要完成50~100个订单。很快订单量翻倍，不久他们的订单量飙升至50万。这一切都归功于杰和他的团队合作者，他们在别无选择时，全力拼搏，保证了这款产品的成功。

（顺便提一下：杰最终以6 000万美元的价格出售了这个品牌。这笔钱并没有全部都归杰，但是杰的确获得了这笔款项的大部分，这些钱足够他来追求其他事业了。）

杰的故事最打动我的地方在于，它让我想起了自己在创立FUBU的时候，因为深陷绝境，不得不采取的各种行动。只要有可能，只要有必要，我们最好能采用杰的“借用他人力量”的办法来尽可能地减少我们的初创成本。也许我们并不知道这些成本的具体商业名称是什么，也许我们并没有读过专业的商业和营销书籍，但是我们要时刻思考我们该如何做才能确保事态稳定发展。比如，我以前常常找店主，对他们说：“你想要买一些T恤吗？”然后他们就会购买我的衬衫。我去找丝网印刷加工厂时，它们会收取每件T恤1.25美元的加工费。我会直接给丝网印刷加工厂每件2美元的费用，要求它们将这些T恤直接邮寄到门店。就这样，我给店家提供了帮助，因为这些T恤都是出自可靠的公司之手，然后，印刷厂也会知道我所有的T恤都是在知名的商店里出售的。就这样，我不仅可以获得利润，还可以有直接的收入来支撑下一批T恤的加工。我把这种方法称为“街头举债经营”。

提高商业筹码

迄今为止，杰·亚伯拉罕到底有哪些成就？

- 过去的25年里，他在400多个行业里为1万多名客户拓展了业务。
- 他和诸多家喻户晓的明星、媒体竞相报道的商界精英或者名不见经传的小企业主合作。
- 他因为规避风险这一战略而闻名，他鼓励企业应着眼于与客户确立终身价值创造关系，主张从小处着手启动变革、实现效益最大化。

你还要了解的一点是杰的目的不仅仅是赚钱，他希望在每一次合作和与他人的沟通中实现增值。无论是给客户提供咨询服务，指导年轻人创业，还是为一群商业领军者做演讲，他都秉承这样的原则——给人们提出如何走出人生和事业低谷的建议。

对于杰来说，赚钱只是一个在追求成功的道路上让人心怡的副产品而已。推动他成功的，并不是金钱，这一点你可以从他的生活方式以及他从开始创业至今所做出的选择中看出来。

杰的妻子觉得，杰的很多做法都是发疯的行为。在她眼里，杰每天去参加各种会议，但是一分薪水都没有，于是他们后来离婚了。实际上，后来杰又结了两次婚，现任妻子克里斯汀是他的第三任妻子。我在这里提及杰的婚姻生活，是因为杰曾特意指出他从婚姻中获得的教训也是推进他成功的一个关键因素。

“每次离婚，我总感觉筋疲力尽。”他说，“好像我又得从头再来。后来，我就去看了一个心理医生，希望能找到人生的意义。我其实见了

好几个心理医生，我最后碰到的那个心理医生告诉我，人生的意义就在于不断重新定义自己的人生。绝大多数人认为获得财富、取得成功、住大房子、创办企业并推动其迅速增长、娶最漂亮的女人、成为福布斯名人等，这些事情会改变一个人。他们认为如果能够有这些成就，天堂的大门就会打开，天使就会歌唱，人就会飘飘然，我们的烦恼就会烟消云散。其实，事实并非如此。这样界定人生的意义，未免有些虎头蛇尾。因为，人生最重要的意义在于过程，在于你我之间现在开始的对话，在于你和一个侍者、清洁工或者某个顶级公司的首席执行官展开的对话。一切都在于过程。对我而言，人生的意义在于我和其他人之间发生了什么。人与人之间要互相帮助，因为助人的同时也会帮助自己，做到了这些，人生终究会美满。”

杰的关键鲨鱼优势

设定目标。如果你曾经涉足很多公司的业务，开展过无数笔交易，你就会养成以目标为导向、实现目标的习惯。看看杰的经历和他的发展动向，我发现这一点已经成为他个性中非常重要的一部分。在杰谈论自己的婚姻生活时，你可以从他的声音中听出他的生活目标。每次他离婚的时候，他都不得不按一下人生的重启键，而重新振作就成了他全新的人生目标。每次他签订一笔咨询项目的交易时，他总会设定一系列目标，然后执行正确的计划，并委派正确的人，确保大家能够完成共同的目标。

所以，请你告诉我，你为人生和事业都分别设定了什么计划？准备什么时候执行？

全心全意

保护好这个房子

凯文·普兰克

安德玛的创始人和首席执行官

我的朋友凯文·普兰克在20世纪90年代中期是马里兰大学的橄榄球队成员，他在那个时候就有了创业的想法。虽然他的想法在当时看似很渺小，但是它不断发展，日渐发展成了今天大家看到的安德玛——当今世界最大的运动服饰、鞋类和配饰品牌之一。在凯文创立安德玛之前，这个领域已经有了很多知名的品牌。

凯文创办安德玛的初衷是什么？他只想要一件更加结实、更加实用的T恤给运动毛衫打底，这样的话，他即使套上再多的护具也会很舒适。他的初衷就是这么一个简单的想法——他希望让自己的生活变得更便捷、更美好。每次比赛、练习的过程中，他都不得不脱下自己的球衣和护具，脱下被汗水浸透的灰色棉T恤，重新戴上所有装备，再回到球场继续比赛或练习。这个过程真让人讨厌，非常耗时，也很麻烦。“这并不只是我一个人碰到的问题，”凯文说，“每个人都是这样做的。中场休息的时候，更衣室里会有上百个球员，他们迫不及待地把湿漉漉的T恤换掉，然后又急匆匆地穿回球衣。提供衣服的工作人员来回跑，教练还在一旁试图跟大家讲讲球赛的事情，真是一团乱。”

就在这乱糟糟的情况下，凯文创造了价值30亿美元的品牌。

凯文的创业故事和我的有几分相似。我们俩创造公司时候的情况和方式，有很多共通之处。凯文意识到在球员这个圈子里，他看到了大家共同的需求，于是他下定决心要给球员提供便利。那个时候，美国对于橄榄球球员装备的关注主要集中在头盔和护具上，出发点是保障球员的安全。那个时候，各大运动品牌主要关注鞋子，包括如何生产轻便、防滑又好看的鞋子，没有人考虑过球衣的设计。但在美国各地球赛赛场旁的更衣室里，堆了成千上万件臭气熏天的打底T恤，这样的情况急需改

变。

凯文开始研究如何解决这个问题。他了解到，绝大多数T恤的净重是6盎司[注]，但是等球员打完半场赛后，它就足足有3磅[注]重了。

3磅！有哪个球员愿意负担着额外的3磅重量在球场上奋战？凯文相信自己可以做得更好，所以他开始寻求更轻薄、弹性更好、更服帖的面料。凯文根本没有服装设计的背景知识，他根本不知道高弹复合材料是什么。但是他一直在追寻、尝试，希望能实现自己帮助球员设计更好内搭T恤的想法。

别忘了，凯文还是一个学生球员，他根本没有多少空闲的时间来实践自己的想法。但是和其他所有白手起家的创业者一样，凯文已经打定主意，设计更加适合运动员的T恤成了他比赛和练习以外最重要的事情。关键是，在凯文看起来非常自然的道理，赞助商未必能轻易理解。他说："一开始人们并不认可或支持这个观点，更不用说他们会赞美我的想法。"

但是凯文已经下定决心实现这个想法。那个时候，在安德玛里，他希望用一句"我能成功"来鼓舞整个团队，这句话就好像是一个公司的座右铭、一句战斗的口号。回想1995年，这句话更像是凯文给自己打气的话。"创业是否成功，95%取决于创业者是否已经下定决心，是否决定寻找更加有效的工作方法来实现自己的想法。"凯文说，"不管情况如何，成功的创业者总能找到将理想付诸行动的途径。"

这就是安德玛崛起的开始。

心想事成

当橄榄球赛季结束的时候，凯文只需要几个学分就可以毕业了。从

进大学开始，他第一次有了大把可供自己自由支配的空余时间。他充分利用这段时间，理清思路。他开着自己那辆破旧的福特车到达纽约，走进当地的一间布料店，买了一些看起来还可以的布料。然后他找了一个裁缝，给了他一件紧身的白色恒适T恤，并让他用新材料制作出相同款式的衣服。

（在那一段时间里，我在同一个小区里逗留，希望能说服人们接受我的时尚理念，希望我能推出自己的服饰。很有可能当时的我，就在凯文所在的裁缝店隔壁拓展我的事业！）

凯文在裁缝那里成功定制了7款样品T恤，他回到马里兰大学，把这些样衫给他在马里兰大学的室友们，并说服他们试穿这些衣服。他说："同学们都一脸惊讶，似乎在问我，'你这是做什么？'然后我就向他们解释。有些人不喜欢趟这摊浑水，有些人很好奇。"

经过一次尝试后，很多一开始排斥的人开始想要试穿这些T恤，所以凯文就把之前订做好的7件T恤清洗干净后，给另外7个人试穿。凯文重复着这个过程。人们开始要求凯文按照他们心仪的样子设计T恤，告诉凯文样式和面料的要求等。

然后，凯文又开车到纽约，把车停在他所知道的纽约服装区，即第34街和第七大道交汇处。他没有预约，也没有具体的计划。他只是四处看看，买了一本《女性时装日报》——时尚界的圣经。他在第十一大道找到了一个服装生产商，和他商量第一批500件T恤的生产计划。

"我当时意识到这7件T恤不仅适合足球运动员，"凯文说，"我请长曲棍球员、棒球选手尝试了一下，还有个长曲棍球员的女朋友跟我说她也想要一件。由此可见，我不仅可以设计橄榄球T恤，一系列适合各类运动员和普通人休闲运动的T恤产品都可以设计。"

凯文告诉我他创办安德玛的过程时，我意识到，只要你愿意，就有

很好的事业可做，凯文本人就是这样一个典型的例子。他一开始只是考虑到了某一种可能，但是在执行商业理念的过程中，更多其他的创意就被激发出来了。凯文主动开创业务，所以安德玛快速发展。他会倾听顾客的心声，及时调整自己的策略。

当时凯文为什么会在服装区四处寻找服装供应商？他为什么不去找给他制作了第一批7件T恤的那个裁缝来执行500件T恤的订单？因为那个裁缝定制7件T恤要收取400美元的费用。按照这样的价格，估计连生意都没做，凯文就身无分文了。他当时手中只有16 000美元，这就是他全部的资金。除了付清T恤的费用外，他还得考虑其他费用，包括到各地去的差旅费。按照这个预算，要专门租赁地方来销售T恤几乎不可能。1996年，他一毕业，就在祖母的位于华盛顿特区的乔治城排屋里开了店。他住在楼上，楼下有一间房用于办公，地下室当作库房。他刚起步时的情况，跟我住在母亲的位于皇后区的房子里创立FUBU品牌一样。

重磅事实

根据2011年的美国人口普查报告，51%以上的美国企业一开始的办公地点都在家中。创业过程中可能出现的问题，都会以最简单的形式显现出来，你只要环顾四周，便会知道，在你考虑如何竞争的同时，竞争的环境早已发生变化。

第一年经营的时候，凯文获得了16 000美元的收入，不多。

第二年，收入增加到10万美元。

第三年，收入接近40万美元。

关于安德玛的发展历程，我在这里长话短说：之后的5年时间里，该公司的销售额达到了500万美元；又过了5年，销售额直逼3亿美元；

公司成立18年后，这家公司成功上市，销售额超过了10亿美元。

每经历一个发展阶段，凯文就会开发新的产品，并按照顾客的反馈来不断调整设计。凯文在发展安德玛的过程中，不断调整自己的想法，用丰富的理念充实产品的发展策略。

安德玛产品的走红，主要靠客户的口碑宣传。那个时候社交媒体还不流行，网购也不像现在这样普遍，所以凯文接单的主要方式是电话订购。也正是因为这个原因，凯文在他的公司名称里加入了古英语“Armour”。在申请免费咨询电话时，因为888-4-Armour是现成的，所以凯文毫不犹豫地将公司命名为安德玛。

“当时我很幼稚，”凯文说，“我想，谁知道互联网能火多久。只要我有了这个免费电话，人们就会找到我们。”

在很多T恤的首批样品中，凯文甚至会把这个电话号码和网址印在T恤的背面。而今这些T恤已经成了人们竞相收藏的产品，也许你就能在衣橱里找到一件。

坚持到底

我不想拿一个品牌创立后的头几年所取得的成绩来说明其创业有多成功，很多像凯文这样一开始只能借用祖母的房子来创业的人，一路走来都经历过很多困难。“你要问我第一年赚来的16 000美元是怎么花的，我告诉你，我在大约5分钟左右的时间里就全部花光了。”凯文说。

成功不会如期而至，甚至不会像你期望的那样最终发生。有时候，你必须得耐心等待，但是像凯文这样的硬汉可没有等待的耐心。“我至今记得一件事情，”凯文说，“当时是一个周五的下午，我去了银行。我取出账户里的3 400美元，我得还6 000美元的债。当时我不知道该做什

么，所以我想我得去一下亚特兰大城，于是我带着仅有的3 400美元去赌博了。”

这并不是一个很好的商业策略，但是当你从逆境中奋起的时候，你会尝试一切办法，希望自己能够生存下来。凯文就是这样做的。在别人看来，他赢了一场赌博。他拿到了一手好牌，他将3 400美元变成了4 000美元，又把这4 000美元变成5 000美元，甚至快到6 000美元了。他仿佛可以看到源源不断的收入了，他希望能把这收入提高到1万美元。但是，顷刻间，一切都消失了，全部的家当都没了！

“我不知道你是否有破产的经历。”凯文说，“我连穷得叮当响都算不上，因为我身上根本连多余的硬币都没有。你不会懂得什么叫绝境，如果你从来没有在过桥时，拿不出2美元通行费。那是我这辈子最不光彩的时刻。我得忍受收费员在收费亭子等着我支付2美元通行费时脸上的表情，我身无分文，从汽车的烟灰缸和坐垫下面，也无法找出2美元，我穷到连买一瓶饮料的钱都没有了。”

他是加满了油，一路开到亚特兰大城的。结果他一贫如洗，他只能摊开双手，乞求怜悯，他说：“对不起，女士，我现在没钱了。”

这位女士从收费站的工作亭里走出来，用一种责备、同情的眼光看着凯文，好像他就是世界上最低级的人一样。然后她记录下了凯文的车牌号码、登记号，并给他写了一张法院传票。他从来没有这么尴尬过——他连2美元都拿不出来。一切只因为他把手头最后一点儿钱在赌桌上挥霍掉了。

他最终只能开车到母亲家。母亲家就在邮局隔壁，凯文想去查看一下自己的信箱。他顺便在母亲家里吃了一顿饭，因为他已经没钱买吃的了。他的母亲问他公司运转如何，凯文一向报喜不报忧，他说：“妈妈，我一切都好，请放心。”

其实，他暗自心想：我这下完了，我刚刚犯了此生最大的错误。生平第一次，他哭了，他不知道自己会有什么出路。

饭后，他去了邮局。在凯文的信箱里，有一张来自乔治亚科技大学的价值7 500美元的支票，他此前曾用数个月的时间找体育主管要账而无果，但就在他人生的低谷期，这张支票恰好出现。凯文忍不住想，或许天无绝人之路。

实至名归

凯文之所以能将安德玛发展成为全球知名品牌，是因为他心无旁骛、一心坚持自己的核心理念。“我们要成为全球最大的夏装T恤品牌。”凯文说，“这也是我一直告诉创业者们的理念——一定要在某一方面做到极致。我们因为高品质的T恤出名，而且这些T恤和市面上的其他产品不同。后来我们竭力成为世界上影响最大的冬装T恤品牌，我们用实力证明了自己。无论你是踢足球、打猎还是打网球或者滑雪，我们都会给你最贴心的产品。”

我在撰写本书的时候，安德玛已经公布了连续20个季度保持20%及以上增长率的业绩。在标准普尔500指数的所有公司中，只有两家公司取得了这样的成绩。凯文依然按照管理球队的方式来经营安德玛公司：销售营销团队是前锋，生产和分销是后卫。凯文在读大学的时候就是一个善于团队合作的人，一直以来，管理成了凯文生活的一部分。安德玛公司在全球各地有1万多名员工，在巴尔的摩的总部办公室里，你可以看到凯文的白板上写着各种口号和名言——这些话时刻激励着凯文和他的团队。

他最近的一句名言是：别长他人志气，灭自己威风。

他说：“在你所到的每个地方，你都会听到人们谈论世界如何分崩

离析，仿佛每个人都是专家。但是在安德玛，我希望人们能够控制他们范围之内的事情，不要讲一些没有根据的话，不要发表一些毫无用处的负面言论。”

他还有很多类似的话。

“决定做事的节奏。”

“向着目标前进。”

“保护好这幢房子！”这是他最喜欢的一句话。听着凯文说出这样一句话，我们能够感受到他的归属感以及对团队的信任和自豪感。

“我们是一个积极向前的组织，”他说，“对力所能及之事，我们定当竭尽全力。”

为了说明这句话的含义，凯文向我坦陈了他大学毕业创业之后几个月里，他所听到的负面的建议。当时他投入了16 000美元，但很多人告诉他这点儿钱根本不够创业。还有人说凯文根本不认识体育服饰行业、时尚行业和零售行业的人。“我在服装和体育用品行业没有资历，也没有人脉，”凯文承认，“但是我认识三五十个我可以谈得来的人。我会问他们，‘我能不能请你帮我一个忙？’你可以说我在传统商业中几乎谁都不认识，但是在安德玛创立的过程中，这并不是一个必要的条件。我也没有必要让自己的短板阻碍自己。我们总会多多少少认识一些身边的人，不是吗？”

是的，一听到人们说“尽管这样，虽然这样，考虑到现实如何”等话语，凯文总是会有说不出来的不快。他不想听到这样的话。所以他一直提醒团队“长风破浪会有时”，严阵以待方能万无一失。凯文一直说：“当矮子里的将军也是一件美事。”

凯文的关键鲨鱼优势

不进则退。凯文在创业之初碰到过很多困难，但这些都没有阻碍凯文实现自己的理想，甚至丝毫没有让他停下前行的脚步。无论他想做什么，他总能找到方法把事情办成。他甚至会亲自使用缝纫机，不是因为他之前学过缝纫，而是他别无选择。他告诉人们，创业的过程就是要做好准备应对一切变化的过程，要不断适应、成长，要去学习和业务发展相关的各种知识，从基层做起，从里到外、从上到下，全方位地了解企业经营的细节。“我们一定要随机应变。”凯文说，“如果我们要尝试一件事情，但我们失败了，一定要明白失败的原因，积极解决问题。有太多的创业者坐在自己的阁楼或者地下室里哀叹：这件事情就是行不通的或者我还没有准备好。你一定要想尽办法，努力尝试。你一定要为之做好准备，在必要的时候推自己一把。”

你想要过怎样的人生？这个问题一直鞭策着凯文前进。对他而言，他喜欢用橄榄球来比喻目标在一直变化。一开始，他的目标是把企业办起来，之后，一步步提升并实现特定的销售目标。这一路发展的辛苦和艰难，他都要忍受、适应并超脱。凯文是一个不折不扣的硬汉，这一点让我自惭形秽。受他的鼓舞，我想我也要推自己一把，继续努力。

所以，请不断突破自己。一定要磨炼自己，保持自己的优势。当你实现第一个目标的时候，继续前进，设定新的目标，然后再不断调整实现新的目标。

1. 1盎司≈0.03千克。——编者注
2. 1磅≈0.45千克。——编者注

第 4 章

绝地反击

现在，大家都已经知道了这些目标明确、积极向上的创业者的情况，他们每个人都有自己绝地反击的故事，希望你能从他们的故事中吸取经验和教训。你可以从他们的成功经历中取经，也能从他们的失败经历中获益。我在书中还提到了一些《创智赢家》选手以及FUBU品牌创立和发展的故事。可以肯定的是，绝境可以成全你，也可以打败你。关于创业初期人们要经历哪些困难的问题，我们也已经逐渐清楚。

不要忘了，这世界上有各种各样落魄的情况。身无分文、食不果腹是其中的一种，但是穷得只剩下了钱，没有自己的特色，这也算是另类的落魄。例如，你是个少数民族，你希望在白人聚居的社区中创业。也许你是一位女性，希望能在男性主导的行业中一展拳脚。也许你创立了一个新的品牌（例如安德玛），你希望能和耐克或阿迪达斯这样投入大、发展成熟的大品牌竞争。也许你有阅读障碍，你好不容易从学校毕业，进入社会后，发现问题更多，你发现想要在选定的一行里出人头地，具备一种迅速处理多样信息的能力越来越难。

重磅事实

在美国和英国传统的公司环境下，创业者备受阅读障碍困扰的情况比管理人员有阅读障碍的情况更加普遍。这样的统计数据结果让人觉得不可思议，但是你会发现，在各公司的董事会和管理层内这种情况非常普遍。35%以上的美国企业家有阅读障碍的症状，这表明，像我这样的创业者在创业初始阶段更有可能另辟蹊径。

我们再来讲一讲阅读障碍的问题，我希望我对这个问题的看法能给年轻人带来一些启示。我曾经在耶鲁阅读障碍和创意中心与自己的阅读障碍做斗争，也曾和相关网站的工作人员一起研究开发各类项目和工具

来帮助有阅读障碍的人战胜这种病症以取得更好的学习成绩。（我在这里只想提出这个问题：你见过哪个有阅读障碍的人进入耶鲁大学学习吗？）绝大多数人没有意识到自己有阅读障碍，它就好比你的大脑认知能力处于一种停滞的状态，但是这并不一定是一件坏事，缺乏任何一种力量都会推动我们寻求补偿机制。如果你眼睛看不见，你会有更加敏锐的嗅觉。对我而言，阅读从来就不容易。我在学校里成绩不好，不是因为我不聪明，而是因为我处理信息的方式和他人不同，速度也不一样。后来，我发现了推进我学习的补偿机制。我不得不更加努力学习，更讲究方法、效率和创新。因为唯有如此，我才不至于落后。

长期以来，人们很少提及阅读障碍这个问题。孩提时代，从来没有人想过要带我去诊断，去查查是什么让我无法集中精力进行阅读。如今，当我取得了一定的成绩，创立了自己的公司，有了自己的品牌后，回想过去，竟然发现有阅读障碍本身成了推动我成功的重要优势。为什么？因为阅读障碍逼得我要全盘思考问题，从各个角度来审时度势，所以我不得不花时间好好考虑问题的解决方案。近年来，人们对于各种学习障碍问题的研究日益深入，人们会发现：像我这样的人，成年后是能够干出一番事业的，我的例子绝非个案。

温斯顿·丘吉尔、乔治·布什、本杰明·富兰克林等名垂千古的人都曾有过阅读障碍。

马比·戈德堡、杰·雷诺和乔治·伯恩斯这些喜剧大师也曾备受阅读障碍的困扰。

阿尔伯特·爱因斯坦、托马斯·爱迪生和亚历山大·格雷厄姆·贝尔等一些伟大的发明家和思想家曾有阅读障碍。

亨利·福特、理查德·布兰森和华特·迪士尼也有阅读障碍。我想大家已经明白我想说的了。

我已经举了很多有阅读障碍的人却成为成功者的例子。其实在《创智赢家》节目组里，也有我们的“同类”。在6个投资者评委中，有4个就有这种状况。要不是他们都曾公开提到这个问题，我恐怕也不会在这里特别说明。可能还有一个人（芭芭拉），看到她现在滔滔不绝的样子，你肯定想不到她也是我们的“同类”。

我要表明的观点是，人在前行的道路上，总会遇到障碍。对很多人而言，可能是缺钱，但这并不是问题的全部。我们要有所成就，肯定得折腾、得努力。如果创业很容易，我们都成了励志的楷模了，对不对？如果创造财富、功成名就都是不费吹灰之力就能实现的事情，那么我们所有人都会非富即贵，都是名人了。如果成为某一行业的翘楚易如反掌，我们就都可以成为奥运会金牌得主、畅销书作家和行业领导者了，但事实并非如此。假如我们能找到正确的方法排除万难、一往无前，那么实现成功是早晚的事。我们不要逃避问题，不要忽视障碍。我们正视困难，迎接挑战，就能寻找到恰当的方式走出自己的路。

人们克服自己的缺点甚至缺陷，最终实现成功的例子不胜枚举。我们上文介绍的很多企业家在自己的创业路上也是克服万难，一路向前的。他们都有坚定的信念，擅于取长补短。从本质上说，他们一定要在深陷困境时想办法绝地反击。

不断尝试、取得成功

现在我们来谈谈，劣势或者逆境如何迫使人们独辟蹊径来实现目标。在我的职业发展过程中，深陷逆境这种优势让我有了发展创意的底气。早年，因为环境所逼，我不得不保证我投资的每一分钱都能花得值。我让一些伴舞的舞蹈演员穿上我们的服装去参加歌曲的MV（音乐短片）录影。（有时候，我们比较幸运，还能让歌手本人穿上FUBU的衣服。）为了做成这件事我们要付出很多，我们必须有现成的多件T

恤，要跑遍城市的各个角落，在不同的录影场地奔波，说服即将出场演出或者录制节目的演员穿上我们的衣服。我们一直对演员精挑细选，他们需要对我们的文化、我们的环境有共鸣，比如詹姆斯·托德·斯密斯，有时候他甚至会让我参与他的MV录制。我们当时的条件不允许我们免费将这些T恤送给演员，但我们提供了不同样式、尺寸的衣服供他们选择，希望他们可以穿上我们的曲棍球毛衫或者T恤，然后在表演中，让观众看到FUBU这个品牌。

我和安德玛公司首席执行官凯文·普兰克曾经在同一部电影里打广告，这部电影就是著名的《挑战星期天》。我的好友詹姆斯·托德·斯密斯也在这部电影中出演，这是他早年最重要的一部电影。他穿着一款我们的扎染足球衫出镜。（我知道，现在看起来这件T恤有点儿土，但是在1999年，它可是一件非常流行的衣服。）当时我们的FUBU产品经历了一段低潮期，但在詹姆斯·托德·斯密斯穿着这件“难看”的衣服拍了电影后，我们的品牌立即有了活力，很快FUBU重新流行起来。

与此同时，凯文有好几个球队的朋友当时正好在这部电影中客串，因此他知道了服装设计师的名字，并给这个设计师送去了很多安德玛的衣服。几天后，导演奥利弗·斯通的助手联系上了凯文，希望能看一些产品的样品。他说他们喜欢安德玛样式前卫的衣服，认为它非常契合这部电影的主题。

所以，这部影片上映的时候，我们两家的品牌因此而增加了曝光度，并达到了前所未有的宣传效果。对于FUBU来说，在好莱坞电影上曝光，让人们重新意识到了这个品牌的存在。在《挑战星期天》这部电影上映前，FUBU是一个价值2亿美元的品牌。之后，这个品牌的价值有点儿下滑。当电影上映以及原声带发行后，这个品牌的价值又恢复到了2亿美元。

这部电影中的产品植入大大推动了安德玛的发展，也让凯文意识到进一步拓展这个品牌的影响力的重要性，也由此，凯文最终将安德玛打

造成了一个价值30亿美元的公司。

从这个事例中，我们学到了什么？当时的FUBU进入了发展懈怠期，绝地反击的力量不再继续在我们的血液中流淌，我们丧失了初创品牌时的斗志和冲劲，我们没有了不进则退的紧迫感，我们也没有了只许成功、不许失败的决心。

而对于安德玛的员工来说，他们却能积极把握住每一次机会，他们依然能深刻地感受到创业初期的压力，希望借助这部影片实现逆袭。正因为他们对成功有着坚持不懈的追求，安德玛才能在众多品牌中脱颖而出，独占鳌头。

透过现象看本质

在《挑战星期天》中植入广告只是机缘使然，你可以认为它是从天而降的一桩美事，但是真正让FUBU被大家认可的是我们此前为很多MV提供服装的努力。问题是，在大荧幕上出镜所带来的传播效应只能维持一小段时间。很快，曾经穿着FUBU服装的艺人成名，他们开始有各种造型师和经纪人帮他们打理服装代言等交易。这样一来，FUBU也无法继续跟得上这些明星走高端时尚的道路的脚步。可以说，发掘新生代明星，请他们免费为我们代言，让我们有抢占先机的优势，但这只能让我们在短期内拥有竞技场上的一席之地。长期而言，我们必须寻找其他方法来推广我们的品牌。

要推广我们的音乐录影带，最好的办法是在各地的电视台播放它们。那个时候，黑人娱乐电视台是我所在地区比较流行的播放平台。可以说，这是FUBU可以栖息的港湾。1998年，我的感觉是每个黑人小孩都会看黑人娱乐电视台的节目，包括纽约、底特律、洛杉矶以及其他城市。黑人娱乐电视台一个30秒钟的广告费用是1 500美元，这真是一场

荒谬的交易。不过，为了让大家更清楚地知道当时的电视广告费用，我可以告诉大家《老友记》这部电视剧在黄金时间插播30秒广告的费用是42 200美元。黑人娱乐电视台的广告费用之所以如此低，是因为尼尔森公司（统计广播电视网及其附属电视台收视率的公司）往往不想把其主要的调查受众放在黑人社区里。我不知道这家公司这样做的原因是什么，但事实如此。因此，尼尔森公司对于黑人娱乐电视台播放节目的收视率的统计结果肯定是比实际低的。所以，这家电视台的广告收费相对较低。可以说，这个价格其实是便宜了用这个平台做广告的商家，但你知道，对于我们这些穷的创业者来说，这确实是不幸中的万幸了。

当然，一般人是不知道这些“内幕消息”的，你得了解市场，还得眼观六路、耳听八方。我们知道黑人娱乐电视台的节目收视率不错，人们也常常讨论节目的内容，像拉尔夫·麦克代尼尔斯这样对大众颇有影响力的大腕正在努力重新引领潮流，所以我们觉得这个平台可以将我们的品牌直接推荐给受众。我们计算了一下，觉得可以在黑人娱乐电视台投入100万美元的广告费，来保证在接下来的一年里获得全面的宣传。我们的曝光率可以一天达到10次、15次，甚至20次，每次曝光我们都能给观众留下深刻的印象。这些数字不算大，但是我们做的是目标营销，我们营销的对象正是很有可能购买我们产品的观众。

如果我们把同样的100万美元花在《老友记》每天两三次30秒的插播广告上，我们要传达的信息很容易淹没在人们追剧的热情中。价值100万美元、时长1分30秒的黄金时段广告，对我们来说就是一个巨大的浪费。当然，我们可以期望有1 000万观众看到我们的产品，但是他们可能直接忽略广告信息，也不一定会关注到我们的品牌，因为按照人口统计学特征的分析，他们未必会成为我们的目标客户。我们的品牌曝光在这样一场没有针对性的营销活动中会失去应有的作用，因为即使观众注意到了FUBU，他们也未必会放下手中的咖啡走到商场去买一件曲棍球球衣。如此一来，在《老友记》这部热播剧中投放广告就等于浪费金钱。很多资金雄厚的公司可以烧钱玩儿这种没有太大作用的把戏，但是

如果你想要把每一分钱都花得值得，你就必须做出更明智的决定。

我们一直主张建立品牌信誉，因为它具有无法衡量的价值。作为一个由黑人创办并经营的企业，在黑人社区中，这个品牌象征了荣誉感，我们会很骄傲地穿着FUBU的衣服。即使我们以后会有大投资者，我和合伙人卡尔顿·布朗、基斯·佩兰和亚历山大·马丁依然是这个品牌的代言人，因为我们是品牌的核心和灵魂，我们向大众推行的是我们的设计、视野。虽然我们需要外部投资人的帮助（因为他们知道如何更好地在时尚界立足，或者他们有雄厚的资金），但是我们的组织制度表明，外部投资不会改变我们品牌的内核、理念以及我们所做的一切。我们曾经历过一文不名、艰苦创业的过程，绝地反击的思维将继续渗透在新型的合作关系中。

逆境是逆袭的良机

读过很多商业书籍后，你会发现一条相当标准的建议：和竞争者竞争，要懂得迂回战术。这句话已经成了陈词滥调，但是这句话一直被人们津津乐道，是有理由的。也就是说，这句话说得很有道理。“反其道而行之”是做好生意的一条黄金法则。观察一下整个市场的做法，然后另辟蹊径，这也是从传统的做生意方式中发展出新潮流的方法。

在经济不景气的时候会出现怎样的情况？你如何在周围一片混乱、前途未卜的情况下避免业绩节节下滑？如果你的顾客穷得叮当响，或者你的现金流已经到了干涸的地步，你又如何发挥所谓的绝地反击的力量？在一个不太受经济不景气影响的行业里（如饭店服务、办公用品或者低成本家具行业），如果你能采用迂回前进的方式来竞争，肯定能取得意想不到的效果。

2008年美国经济衰退时，达美乐比萨的销售额急速下滑，公司的内

部市场调查显示销售额的下滑与人们对于产品质量的重视有关，而非经济形势改变造成的。那他们是怎么应对这一情况的呢？他们开始了一场声势浩大的电视广告宣传活动，积极获取消费者的反馈，并承诺按照消费者的反馈来改良比萨的配方。之后，他们推出了新的比萨制作配方，在各家比萨店内试用。2009年，公司第四季度的利润额翻倍，销售额增加到2360万美元。

达美乐找到了在逆境中成功的办法——邀请顾客一起研究制作比萨的配方，使人们在经济形势不好的时候获得了一种存在感。更何况，民以食为天，他们也乐意和达美乐的工作人员一起为大家奉上更加美味的比萨。

大家还记得Snuggie那款看起来有些落伍的毛毯衣（毛毯式剪裁加两个宽大的袖子）曾刮起全新的午夜电视购物浪潮吗？很多午夜喜剧演员都曾调侃过这个产品，但是这款产品的销量惊人。很多人甚至不记得这款产品是在2008年年底上市的，当时就是经济形势特别低迷的时候。它的热卖很好地说明了一款响应大众需求的产品是如何在整体经济衰退的情况下走红的：首先，这款产品价格低廉；其次，它恰好吸引了众多因为没有钱出门消费，只好躲在家里，躺在沙发上看电视的人。

我要说的是，预测这样一款新产品上市的绝佳时机并非易事，但是如果你保持真实，传递符合品牌价值的理念，并懂得如何去了解客户的想法，那么无论经济状况如何，你银行账户里有多少存款，你都会获得自己的竞争优势。

在市场低迷的时候，有很多方法可以保障企业的良性发展，你甚至可以在一个行业里看到两大公司依靠不同的战略发展，例如欧迪办公和史泰博这两大办公用品行业的巨头公司。在2000年经济衰退的时候，每个公司都加强了成本管理，这是大公司在经济下滑时期采取的典型防御措施。但欧迪办公裁员6%后运营成本依然很大，而且利润从19%降低到了8%，史泰博则决定关停一些经营不善的店面，同时增员10%。和欧迪

办公不同，史泰博及时扭转了运营成本压力过大的局面，使其在经济衰退期获得了更高的利润。

为什么同样是面临经济衰退期，有些公司能够奋起获利，有些公司却步履艰难，甚至生存都受到威胁？《哈佛商业评论》针对衰退时期公司消费支出的研究表明，创新的商业领导者能在经济衰退期赶超对手并迅速崛起，主要是因为它们能够在逆境中降低成本，及时为效益增长进行有效投资。时局动荡时，聪明的公司会降低成本，寻找更加高效的运营模式，然后不断在营销和研发活动中加大投入。（在某些行业里，经济形势低迷甚至是公司获得新资产的方式。）降低成本的举措非常有必要，但只是权宜之计，持续不断的投资才是公司保持长效发展的必要手段。

从根本上来讲，公司懂得审时度势、迎难而上，必须要经历成长的痛苦，这和个人的成长过程是类似的。我们再次见证了绝地反击的力量，也希望我们借助这些公司的例证来铭记在逆境中扭转乾坤的方法。

善于提问

无论是你自己身无分文，还是整个时代的经济都不景气，你要知道，天上不会掉馅饼。你在伸手求援，希望获得资金支持的时候，更要明白这个道理。促使企业成功发展的原因中，成功推销自己往往是最容易被人误解的。当你身处绝境，迫切渴望成功时，这种状态有可能会阻碍你前进。

重磅事实

新罕布什尔大学风险研究中心的调查结果显示：2013年，67 000个天使投资交易成功，总价为248亿美元。这组数据中所涉及

的企业只有4%是由女性主导的，不到1%的企业是由少数种族人士创办的。我从我的朋友马克·麦西思那里得知这组令人吃惊的统计数据，它表明融资这一行为本身不足以保证企业的成功。人们没有花时间理解风险资本的运作原理，他们可能具有伟大的想法、经营观念，但如果他们没有能力接受融资，或者没有做好背景调查和准备工作，潜在的投资者会转向投资其他企业。

成功地推销自己是一种艺术。我在这里要向大家说明，在逆境中不要做什么。很多人犯的错误是让自己的心灵屈服于欲望，例如，他们真的进退维谷时，会需要资金或者其他资源的支持，所以他们此时只会考虑自己的需求，这是一大错误。当你希望获得资金或者其他资源支持时，千万不要忽略了其他人的需求。你要想的是：听众想要从我这里得到什么？而不是，我能从他们那里获得什么？

我们在《创智赢家》中听到太多这样的话："我能从你那里获得什么？"很多创业者都是抱着有求于我们的态度而来的，但只有很少一部分人能说明白，他们获得了我们的投资后能为我们做些什么。他们说得最多的是所做的生意如何改变了他们的生活，或者他们对于未来的憧憬等。在《创智赢家》这个平台上，他们能给我们带来的除了金钱以外的其他利益或者好处都没有被提及。

在节目录制以外的时间里，事情往往是这样的，有人会告诉我："戴蒙德，我现在在做这个。我去年赚了100万美元，我希望今年能赚200万美元。有了你的帮助，我觉得我能做得到。我需要的是能够获准使用你的人脉，我需要你每周腾出5~10个小时，给我提一些意见，我之后赚来的100万美元，我们五五分成。未来，我们可以预计为你带来三四百万美元的利润。当然，我们还有一点需要注意。我还希望从我们共同获得的收益中，拿出一部分投资非洲的某个村庄，这个项目我已经筹划了很久，他们需要干净的饮用水。此外，我还希望能够为保护海豹

等稀有动物做出一点儿贡献，因为这些动物正濒临灭绝。”

从表面上看来，这番陈述似乎比较合理，但是仔细分析一下，你会发现我要表达的观点。这个希望成为我合伙人的人从头到尾都只说了他的需要，而非我的需要。能赚四五百万美元？这听起来很不错，但是我已经有很多钱，我现在最关心的事情是如何与我的孩子们消费。我为什么要和一些不熟悉的人见面？我为什么每周要在你身上花费5~10个小时？如果我现在最想要做的事情是减少我的工作时间，那怎么办？你希望能追随我的脚步，从我身上学到一些东西，这也无可厚非，但是如果我想保护自己的隐私，甚至不希望别人知道我的商业关系网，你对此如何看呢？也许我只想解决我的家乡特立尼达拉岛的某个危机？如果我现在的工作重心就只有这一点，你该如何说服我呢？你说要保护海豹，其实我的衣橱里刚好有一件价值连城的海豹皮衣，那是我的收藏品，而且我个人更热衷于拯救麝鼠，你该如何应对？

我知道这是个极端的例子，因为我要说明问题，所以我必须把问题说清楚。所有这些有关我的细节，这个寻求投资的人肯定可以提早打听：他只是需要做一点儿功课，在谷歌上搜索一下，就能找到我穿着一件海豹皮衣的照片，我在特立尼达拉岛和当地人合影的照片，以及知道我特别珍视和孩子们在一起的时间。

当然，那个人没有这样做，不是吗？

我要向所有的读者提出一条绝地反击的建议：要主动寻求帮助，寻求外部投资人的投资，寻找人生导师给你建议，但这并不代表你只是索取，你一定要先向他人伸出援手，主动帮助他人。如果你这样做，你一定会惊讶于你因此而得到的改变。

与众不同

莫氏领结：对时尚的激情

莫西亚·布里奇斯和特拉米卡·莫里斯

蝴蝶结设计师和中学生；单身妈妈和不懈努力的支持者

我太喜欢这个孩子了，可以说他是《创智赢家》里最出色的演说家和创业者。我不得不努力说服这个年轻人不要从“好好先生”凯文·奥利里那里拿投资，尽管凯文是场上唯一一个愿意投资的人。

事情是这样的。莫西亚·布里奇斯是一个11岁的中学生，他来自田纳西州孟菲斯市。他穿着正装，戴着领结出现在摄影棚里，一如当年的我。他的母亲特拉米卡·莫里斯让我想起了我的母亲。莫里斯站在那里为她的儿子加油打气，希望莫西亚能实现自己的梦想。有了这位伟大母亲的支持，莫西亚才有了实现梦想的可能。

这个中学生一上来就开始讲述他的梦想，我们很快听得入了迷，他称我为他的时尚界楷模。（我不得不说，他这样称呼我，我很喜欢。）特拉米卡陪着莫西亚上节目，她告诉我们莫西亚骑自行车也要身穿西装，戴着领结。可以说，莫氏领结就是一系列由莫西亚本人制作的领结，他的母亲和外婆只是帮忙完工，每个领结的原料成本是6美元。莫西亚擅长缝纫、测量和裁剪，他可以在25分钟之内做出一个完美的领结，他的外婆大概15分钟之内就能完成一个。

让我惊讶的是，莫西亚和他母亲的生意做得如火如荼，整体运作模式非常自然。这也让我想起了自己当初刚进时尚行业的情景——我自己在餐桌上缝制帽子。莫氏领结完全依靠创始人自己的手艺，每个领结都很可爱，是制作者的用心之作。这些领结都是莫西亚为自己制作的。莫氏领结更像是一个家庭作坊，而非小企业。一开始，莫西亚只想找到一些时髦的领结佩戴。他的母亲有一份很好的工作，就职于退休服务公司。即便如此，他们的收入也无法负担漂亮的衣服和配饰。莫西亚的眼光比较挑剔，他对那种粗制滥造、批量生产的领结不感兴趣，他不想和

社区里其他孩子穿的一样。9岁时，他就穿着自己的教堂礼拜服去上学。不过，他希望在自己的穿着上加入一点儿个性设计，他想把这些硬邦邦的领结换成轻巧的蝴蝶结。但是好看的领结他买不起，价格便宜的外形或做工他又不满意。

“你可以想象我花了50美元给他买了个领结，但他没戴多久，就弄脏了的情景。”特拉米卡说。

那个时候，在孟菲斯市内莫西亚能找到的领结都是单色的，而且领结的打法是固定的，式样很单调，颜色也只有红色、黑色、蓝色和黄色等。

“这些领结都无法代表我的个性。”莫西亚说。

倾听周围世界的声音

这些领结都无法让莫西亚·布里奇斯提起兴趣，他非常希望有人告诉他，他可以做自己喜欢的领结戴。他的外婆就是这样说的，她还说可以帮助莫西亚制作领结。莫西亚的外婆会用缝纫机，50多年来，她一直是个裁缝，此外，她家里有一大堆多余的布料。莫西亚可以在她的布料堆里淘宝，并设计自己喜欢的样式。

特拉米卡也曾表示：“我希望我儿子相信自己能干任何事情。”她说：“不管他有什么梦想，我都想让他知道我会尽我所能帮助他实现。我鼓励他自己做领结，不管下一步我们如何走，我们将来要做出怎样的决定，我都会告诉他，我们能一起解决问题。”

莫氏领结一开始的故事就是这样的。莫西亚和外婆还有妈妈围坐在桌前，开始用缝纫机促成了一场领结行业的风暴。莫西亚如果没有听从自己内心的声音，就不会有莫氏领结的存在。我为什么要讲这个故事？

我们要承认莫西亚·布里奇斯的创业历程是从一小片布料开始的。据我所知，没有多少小孩会穿着西装、打着领结去上学，除非这套衣服本来就是学校的校服，他们别无选择。但是莫西亚希望自己看起来像个绅士，我完全能理解他的心情。周围的小朋友注意到莫西亚的穿着，他在教堂、杂货店、学校里都要西装笔挺，他的老师们也注意到了莫西亚的样子（我也可以想象莫西亚面对的目光）。其他孩子觉得莫西亚格格不入，经常为难他。三年级的时候，老师试图鼓励所有的小孩都在周三晚上戴上领结，这样一来，莫西亚就不会看起来那么另类了，但是其他孩子不喜欢这样整天穿着西装。再说，也没有哪个小孩喜欢别人让他穿什么，他就穿什么，对不对？莫西亚比任何人都要了解这一点。莫西亚和朋友出去玩的时候，也绝对不会穿上运动鞋，他一定得穿自己的靴子或礼服鞋。

对莫西亚来说，每一天都是西装革履的日子，不仅仅是周三或者周日，他希望自己穿着整洁、精神抖擞。一旦他戴上用外婆的运动衫料子做成的领结，全镇的小孩子都羡慕他，不再嘲笑或者疏远他。亲戚、朋友，连大街上的陌生人都要问他这个领结是从哪里来的，能否帮他们做一个。就这样，莫氏领结的“生意”慢慢开展起来。我在这里先给生意打上引号，因为当时还不算是正式的生意。莫西亚一开始是四处赠送这些领结，有时候他会收取几美元的费用，5美元或者10美元。我觉得当时莫西亚还不太擅长和人讨价还价，人们出多少钱，他就随手卖了。他在午餐的时候，曾经用自己的领结换了好几包薯片。

很快，莫西亚学会了用缝纫机。因为他看到外婆在缝制领结，他也很想帮忙。“看起来很容易，”莫西亚说，“但真正做起来还是花了一点儿时间。”他一开始做的几个领结都不太像样。不过领结制作有个优点就是，即使一开始做得不太好，还可以后期修正，再者领结的制作工艺相对比较简单——不需要复杂的线工和剪裁，学起来也比较容易。

每天晚上，莫西亚都会花一点儿时间制作一个新的领结，然后轮流

戴几个领结。每天他上学的时候，都会佩戴设计和样式都不同的领结。每个重要的时刻，他都会戴上别致的领结。这成了莫西亚的一种风格或是标签。过了一阵子，有个人向莫西亚定制了一种用特殊材料制作的白色领结，这种材料他外婆的衣料箱里没有。

重磅事实

埃隆•马斯克——贝宝（PayPal）和特斯拉（Tesla）的创始人，在他12岁的时候以500美元的价格出售了自己编写的计算机程序。每个人创业的时候，都有看似微不足道的起点。但正是因为我们开始着手创业了，才有日后的事业。

在我撰写本书的时候，莫西亚正和母亲坐在一起商量如何给领结定价。他得锻炼自己的谈判技巧，意识到自己的价值。这些商业经验对于一个小孩来说学起来不太容易，但是莫西亚并不是一个只会戴领结的花架子，一旦商机出现，他会立即展现很敏锐的商业头脑。

“扔掉现有的材料不用，另外购买特殊的材料，只为了卖几个价值数美元的领结，这样做不值得。”特拉米卡说，“这是最基本的商业常识，我得让莫西亚明白这个道理。”

他们一起确定了领结的定价——20美元，这个定价不会让莫西亚一夜暴富，尤其是考虑到整个制作的手工费，投入的时间和机会成本等。这个定价可能还不够支付外婆和莫西亚的最低工资，但是至少这证明了莫氏领结的业务能带来利润。

莫西亚的首个“客户”很满意自己买到的产品。我在这里给客户加了引号，因为这个客户是莫西亚的一个伙伴。他并不是从网上知道莫西亚的领结的，也不是那种进了商店要买特定产品的顾客，他只是特别喜欢莫西亚的领结，于是就问莫西亚能否做一些类似的领结。这就是莫西亚

的第一单生意，之后他开始在学校出售领结，学校里的学长也陆续来询问产品的情况，接着这款产品在爱美的青少年间迅速流行起来。

“当学校里的学长在询问领结的有关信息时，我觉得我的业务发展得很好。”莫西亚说，“大人也开始关注我的领结。只是领结的大小会成为一个问题，我之前所做的领结只适合小孩佩戴，成年人的领结要长一些，所以我们要定制特殊型号的领结。”

史蒂夫·哈维秀的节目制作人听到了孟菲斯市这个小裁缝的事迹，就邀请莫西亚参加电视访谈节目，让他聊聊他的领结，他的时尚观念以及他不断发展壮大的业务。

莫氏领结就这样走红了。

做好业务井喷的准备

上电视前，莫西亚和他的母亲从来没有想过打广告，因为他们已经有足够多的业务。但是自从莫西亚上了史蒂夫·哈维秀这个节目后，莫氏领结就成了万众瞩目的品牌，媒体邀约越来越多。

我们不得不承认，这是一个传奇：小小少年渴望成为时尚领袖，他的单身母亲无条件地给予他支持。

来自《奥普拉·温弗瑞》杂志的记者又给莫西亚做了一个专栏报道，这篇报道让莫西亚的人气再次爆棚。

接着，莫西亚上了《今日》这个节目，之后，莫氏领结的业务联系电话就没有断过。莫西亚和母亲打算雇用两个裁缝来完成缝纫工作，他们每周会给裁缝送去布料，到周末去取做好的成品领结。他们创建了一个网站，可以接收来自美国各地的订单。特拉米卡辞职了，在她出去找

新工作前，她决定全心全意帮助他的儿子将领结生意做好。莫氏领结的业务越做越大，订单量也越来越多，整体上需要一个幕后的管理者。莫西亚是公司的形象，特拉米卡可以做背后的监管者，处理订单，和媒体打交道，做好公共关系工作等。

又过了一阵子，他们决定提高领结的标准价——成人领结或者特殊定制的领结价格为25美元。很快，莫西亚开始在一些地方媒体上露面。在他10岁时，莫氏领结已经在孟菲斯市开了6家专卖店。

就在这个时候，莫西亚决定来参加《创智赢家》节目。很多人其实不知道，《创智赢家》的电视节目制作人到处在甄选参加节目的人。一开始，创业者向我们阐述他们的创意和观点，希望我们给他们投资，然后大家排队等着面试，大部分选手是通过这种渠道上电视的。我们的制作人为了保证收视率，会尽可能寻找能够吸引观众眼球、打动观众的创业故事。莫西亚这个来自田纳西州的少年，对节目而言，可以说是天赐“良人”。

莫氏领结的创业故事是《创智赢家》绝好的题材，显然，我们的制作人知道他们要录制怎样的创业故事，但节目中莫西亚和投资人之间沟通得怎么样，制作人没有把握。《创智赢家》中播放的内容，恰好能让本书的读者好好学习。莫西亚一上台，全体投资人就被这个很有灵气的少年吸引住了，对年少有为的莫西亚称赞不已。他穿着自制的领结上节目，他的妈妈站在一旁。这个少年，无论是气质、才华、外貌还是观点，都彰显了当今创业人蓬勃向上的状态。莫西亚的谈吐自信幽默，他一出来就自称是新星NBT（the next big thing），这个称谓让我们忍俊不禁，他说他将会成为新一代的大人物。这个小孩竟然有如此的魄力，人们似乎从他的梦想和抱负中看到了美国少年的力量。

在整个节目录制的过程中，特拉米卡一直在旁观看，满眼骄傲，她让孩子自己来陈述并回答问题。这一行为让我深刻感受到了母亲对孩子的信任。

莫西亚和特拉米卡需要5万美元的投资，作为回报，他们将向投资人出让15%的股份。但是我不希望看到莫西亚仅仅为了一点儿我认为并非急需的资金，将15%的股份拱手送人。其他投资人决定放弃，因为他们都觉得我是最有能力帮助这个小公司的人。我的确是有能力帮助他们，但是我不忍心像对待其他创业者一样，出钱来获得这个公司的股份。马克、罗伯特和芭芭拉都退出了，但是凯文希望能尝试一下。（毕竟一朝为鲨，一世为鲨，对吗？）凯文说他觉得这是一桩特许交易，他甚至走过去帮莫西亚整理领结，并用鼻子闻了闻，他希望从这对儿母子的小公司里赚钱的想法，让我有点儿生气。毕竟，从莫西亚身上我看到了自己在20世纪80年代末创业时候的影子。

凯文向莫西亚和他的母亲提供了他们想要的全额投资，并且放弃他们提供的15%的股份。他说，他不愿意拿走本属于这对儿母子的任何权益，这种说法让人觉得凯文是天底下的头号大好人。但是，他要求每出售一个领结，他都能获得3美元的收益。这个提议对于刚在商界起步的初创者来说，似乎是一个很不错的交易，但是我们几个投资人都知道凯文的葫芦里卖的什么药。所以，我打算说服莫西亚和特拉米卡不要接受凯文的提议。

我不仅仅是劝说他们，我甚至是在大声疾呼，我告诉莫西亚，他真正需要的是一个能够指导他成长的人，一个可以给他提出建议和有经验的人，能帮助他们不至于在和像凯文这样的人合作时吃亏。我这里所说的一切没有要攻击凯文·奥利里的意思，虽然我们俩在节目中互相调侃也是常见的事情，但是他的确是一个好人，只是他习惯了从金钱和收益的角度来看这个世界。我给莫西亚和特拉米卡讲述了我的创业经历，当时的我只比莫西亚大一点儿，我和母亲住在一起，希望能赚钱养活自己。当时我也碰到了需要投资的时候，有人向我提供1万美元，要求获得我40%的股份。当时，我的业务量不大，只卖几顶帽子。我很心动，差一点儿就答应了那个投资者的要求，但是我没有。几年后，FUBU成长为价值4亿美元的品牌，如果我当时出让了40%的股份，就意味着出

让了1.6亿美元，这个代价太大了。其实当时我并不缺钱，只是想要一点儿资金让自己有更好的回旋余地而已。

我说："我很高兴我没有去拿那一笔钱，我强烈建议你这次不要接受任何投资。"我也是其中之一，我觉得莫西亚不应该要我们任何人的投资。我继续说："从交易的角度来说，我退出了，但是从指导你成长的角度，我会继续帮助你，请你不要接受场上任何人的投资。"

但是凯文继续施压，我可以看得出来，莫西亚和特拉米卡很想拿走这笔投资。我当然可以理解，毕竟5万美元不是一笔小数目。（就好像当年的我一样，在面对1万美元的投资时也不免心动。）莫西亚和特拉米卡对领结的定价让他们有充分的获利空间，他们觉得每个领结出让3美元的利润是可以接受的。

所以我就只好说得非常直白了，我直接对着莫西亚说，我希望向他表现出对一个商人的尊重，虽然他还只是个孩子。我要让他明白，我对他和莫氏领结的态度是非常认真的。我告诉莫西亚，如果他不拿走凯文的投资，我给他的建议才有价值。为什么？虽然我很喜欢这个年轻有为的孩子，我喜欢这个独立自主的妈妈，我赞赏他们的商业理念、做事的态度以及希望出人头地的决心，但是我觉得如果莫西亚连我给他的第一个建议都不接受，我是无法继续指导他在这个行业中成长的，因为我所提出的是对他最有利的建议。

最后，莫西亚和他的母亲放弃了凯文的提议，希望和我合作，并欣然接受了跟我学习的机会。到了这个关头，凯文依然坚持，他希望莫西亚重新考虑他的提议。这个时候，我看到莫西亚愣在那里，不知所措，因为凯文摆在他面前的5万美元诱惑力太大了，尽管所有的投资人都劝他赶紧空着手离开这个节目，不要接受凯文的建议。

最后，特拉米卡走到了演播厅的舞台中央说："虽然莫西亚是莫氏领结的首席执行官，但是我是莫西亚的首席执行官。他做什么决定，得

先听我的。”

故事就是这样。

请高人指点

现在，我们要讲一些在绝境中奋起的创业者在接受了高人指点后，取得成功的故事。由于这一次我要卷起袖管，亲自指导莫西亚和他的母亲，所以我愿意花些时间来探讨一下学徒和导师的关系在一个人创业过程中的重要作用。

导师和学徒之间的关系可以说是在你的职业发展生涯中最重要的关系，这种关系起源于某一方的善意，但这只是故事的开始。我要声明：我提议和莫西亚共事，并非完全出于道义，我也有自私的理由。首先，和莫西亚合作让我有机会重新回顾当年我创业的经历，明确哪些错误可以避免。其次，这可以推动我关注时下时尚和配饰行业的潮流，这本身对FUBU的生意是有帮助的。当然，我成为莫西亚的导师，还有一定的公关效应——莫西亚的成功在某种程度上也是我的成功。

最后，我很幸运在我的职业生涯和生命中能帮助这个年轻人，我相信我有义务（我也很荣幸）来和大家共享这份福祉。我主动帮忙，本来没什么了不起的，但它同时也是一件大事。

有多大？看看这组数据便知道了。

- 企业管理者在担任新人的导师后，有75%的人能在这些新人日后的职业发展中发挥关键的作用。
- 500强企业中有71%有正式的导师制。
- 引入导师制的企业管理效率可以提高88%。

- 95%参与导师制的人员声称这种经历能让他们变得更卓越。

每个创业者都需要一个导师。你不相信我？请看看由网站MicroMentor.org于2012年做的调查，这家网站主要是为有志于在商界创业的人士提供寻找志愿者导师的服务。调查显示，参与导师制的企业家使企业的收入平均提升47 000美元，即106%，那些没有参与导师制的企业家创办的企业收入平均提升6 600美元，即14%。

这就是为什么我经常在工作日程安排允许的情况下，在我的办公室里安排规则改变者会议（Game Changer Meeting），这可以为那些希望得到我帮助的人提供与我见面的机会。他们可能是在电视中看到过我，也可能听过我的演讲。我会坐在那里，花一个小时的时间，聆听他们的想法或者他们的计划，这就好比是一个微型的指导会。我对这类会议收取一定的费用，然后捐赠给慈善事业，我向学徒传授我对商业理念、商业目标和个人理财等问题的看法。很多人希望有机会向我学习，我也希望我的日程表上能有更多的空档，让我安排更多的规则改变者会议。学徒们觉得我是全民大鲨，希望听取我的建议，对于我而言，能尽我的绵薄之力帮助他们，我也深感荣幸。

在社交媒体上定期更新“创业者名录”也是我和新兴企业家互动的一种方式，我经常会在凌晨3~5点，总结前一天的活动，计划新一天的安排。那个时候我思如泉涌，其实有成千上万的人和我一样。我怎么知道的呢？因为当我调出“企业家名录”的时候，我会得到成百上千个“夜猫子”的回复。我请他们告诉我他们正在做什么，他们的职业和住所，然后我们就开始聊天，之后，“企业家名录”里的成员就开始彼此联系沟通，畅谈一切。

就是在这个平台上，我发布了“奋发图强”的帖子，也因此，我和各位创业者展开了更深入的交流。

珍视你的前景

我能给莫西亚和特拉米卡什么帮助，现在去衡量还为时过早，但是我已经决定要帮助他们认清莫氏领结的商业潜力以及他们个人的潜力。当我写这本书的时候，莫氏领结已经遍地开花，公司在过去4年时间里收入25万美元。莫氏领结也在一些全美范围的精品店内出售，这个品牌的领结正准备进军超级商场。我不知道它们什么时候会进驻，可以肯定的是，它们的业务会拓展到装饰方巾和T恤上，此外，它们还打算增加袜子和皮带等配饰和产品。

外婆可以退休了，因为莫西亚和他的母亲现在雇用了几个全职的裁缝，莫西亚自己也不再去缝制领结。他的工作重点是提升莫氏这个品牌的影响力和经营成效，当然，莫西亚还得读书。

莫西亚的目标是在20岁成为一位时尚大咖，他已经下定决心并制订了计划，这让我很欣慰。他把20岁界定为决定自己成败的年龄，也彰显了他的志向。他的母亲会一直做他坚强的后盾，这一点也让人动容，但是，最让我高兴的事情是我见证了他们的成长。

莫西亚的关键鲨鱼优势

热爱你的事业。莫西亚说找不到哪个领结能代表他自己的时候，我能深刻理解他的想法。我收藏的系列跑鞋都是要和我的衬衫、夹克衫和我衣橱内的其他物件一一匹配的，不然，它们搭配到一起肯定会不和谐。莫氏领结也代表了这一理念。莫西亚希望穿得漂亮，他也希望让大家变得更漂亮。就是这样的渴望，让他每天早晨精心挑选自己的搭配单品，让他孜孜不倦地挑选适合莫氏领结的新布料和设计。对他而言，钱并不是最重要的，至少那个时候还不是最重要的，因为他经常会把自己制作的领结送人，或者换几包薯片。

你喜欢自己所做的事情吗？你会不计报酬地去做成这件事情吗？（也许只是为了几包薯片？）如果这些问题的答案都是否定的，你可能得考虑做其他事情。当然，金钱和成功是推动我们奋斗的动力。只是对绝大多数人来讲，我们自有原则。莫西亚·布里奇斯人小心大，他醉心于给人们带来最漂亮的领结。就这样，美好的事情应运而生了。

特拉米卡的关键鲨鱼优势

不进则退。如果没有母亲一贯的支持和帮助，很难说清莫西亚能有多大的动力追逐自己的梦想，但是特拉米卡从来都是默默支持他的。她尽量让莫西亚设定自己的节奏，安排自己用于发展事业的时间和精力。她从来没有忘掉莫西亚还只是个孩子，孩子有孩子的想法。莫氏领结对他而言非常重要，但是男孩子也想和朋友一起玩，也需要自己一个人发呆的时间。我见过很多合伙创业的情况，一位母亲能经营好自己与儿子兼合伙人的关系，实在是一件不容易的事情。

特拉米卡一人扮演了很多角色。她将莫氏领结作为自己事业的核心，因为儿子是她的一切。从她身上，我经常能看到母亲一心一意支持我创业的影子。

为人和善

谦虚的力量

蒂莫西·费里斯

>作者、励志演说家、企业家、天使投资者

英雄不论出身，能否做到绝地反击与特权、资源或者人脉没有什么关系。你可以是汉普顿斯人，你可以去普林斯顿大学读书，你可以有很好的社会关系，也许你手头也有一点点钱。尽管如此，你可能也会“出师未捷身先死”，在创业路上饱尝辛酸。

这正是我的朋友蒂莫西·费里斯在努力出版第一本书《每周工作四小时》时面临的情况。

蒂莫西出生在汉普顿斯的一个中高档社区里，但大家不要把他住的地方和很多富人去海边度假的海景房联系起来，他的童年也并非一帆风顺。如今，蒂莫西在众人眼里是一个成功的企业家、天使投资人以及最有影响力的网络博主，但在2006年，他过得不太顺利。他一直感觉自己应该制造一些影响力，他也为此做着准备。当时，他涉足很多事情，其中包括他自己创办的企业。他本人也是讲授有效职业发展战略的讲师，虽然这只是他的副业，但在这些讲座中，《每周工作四小时》一书的观点逐渐形成。

问题是，蒂莫西没有想明白如何着手去写书。

“人们听我讲课，知道了我所做的事情。他们不停地告诉我，我应该去写一本书。”蒂莫西和我分享这本书的主题时说，“这是我听到的最不可思议的事情。我写不了，我也不知道该如何开篇。我平常写的最长的东西也就是电子邮件。但是因为班级的人数越来越多，我上课所讲的东西慢慢形成了体系。该如何过好人生，如何打破对工作陈腐的偏见，如果将这些观点串在一起，我感觉也许我真的能写一本书。”

虽然撰写那本书花了他很长时间，但是在写书的过程中，他充分利用了逆境的力量——他礼貌待人，用求知的眼光看待一切。

蒂莫西的书之所以能取得巨大的成功，就是因为这是他的绝地反击之作。一开始，他得主动联系很多年以前认识的人，之后，蒂莫西搬到硅谷打理自己新办的互联网公司，这是一家经营营养辅食的互联网公司。

“我根本不认识什么人，”蒂莫西回忆道，“我也没有钱，开着我妈妈给我的小面包车，整个经历挺可怕的。”

和很多不按常理出牌的创业者一样，蒂莫西精力充沛，喜欢新创意，启用新人才，他全身心地投入到新办公司的业务中。为了减少创业风险，他也会着手做其他事情。他还抽出时间在一家本地的非营利机构内工作，这项工作对提升他的影响力也很有帮助。他相信多项事业可以互相促进，因此他很努力地去完成志愿者工作。他不断承担更多的责任，并且更加主动地尝试多种事务。有一次，他受邀参加某个组织的董事会议，在筹备的一个活动上担任主导者，他的任务就是召集一个精英演说者团队，所以他开始联系一些他一直期望见的人，包括宠物石的创始人、畅销书《心灵鸡汤》的幕后出版负责人、电子艺界公司（Electronic Arts）的联合创始人以及悬崖酒吧的创始人等。

“我没有钱，也没有人脉，我没有办法接触到这些人，了解他们成功背后的故事。”蒂莫西告诉我，“能和他们建立联系，对我来说非常重要，能有机会和他们交谈，学习他们的经验，或者只和他们共处一室，都是很了不起的事情。如果仅凭我自己的影响力，我是没有机会和他们坐下来聊天的。我唯一能做的就是向他们发出邀请，承诺给他们提供平台，帮他们提升媒体曝光度，于是我全身心投入到这个活动的筹办中，充分利用这个组织的名声以及职务之便，邀请这些我一直想见的人参加这个活动。”

蒂莫西想要组织一场空前的活动，邀请这个时代的演说者，他想要和这些精英人士见面，并从他们身上学习经验。我完全能理解他的想法和做法。我一开始创业的时候，也是千方百计寻找这样的机会，我渴望

聆听前辈的经验，从他们的经历中取经（无论是人生感悟还是商业经验）。

有所得，先得有付出

蒂莫西很聪明，他意识到除了勇气和热情外，没有其他东西能够保证他和那些成功人士开展对话。导师和学徒之间的关系就是这样，当你刚刚起步的时候，你最需要的是前辈的提点，你需要从他们那里获得经验。但是在我看来，任何关系存续的前提都应是双赢。我一直告诉人们，如果你想得到前辈的指导、关注和时间，你得让他们有所得。以我为例，帮助别人时，我要减少自己的睡眠时间，或者暂停手中的其他事情。在莫西亚·布里奇斯的经历中，我帮助他更多是出于个人原因。他来到《创智赢家》节目，我从他身上看到了自己。显然，他和母亲正在做一件可能改变他们人生经历的事情，这件事情甚至能够决定他们的人生。在我看来，我觉得我除了要帮助他们把莫氏领结的生意做好外，没有其他选择。

但其他时候并非如此。通常情况下，我指导他人的时候，他们是需要承担一定成本的，他们要了解自己进行这笔交易时所需要承担的成本。我并不是不乐意帮助他们，只是我不可能只是奉献和付出而不求回报。我会想办法了解年轻人的想法，包括他们如何开发、维护、推广产品，他们如何占领市场等，但是他们要从导师那里有所得，也要在这段师生关系中有所付出。商界的规律一向如此。蒂莫西很早就意识到这一点，他深刻意识到，如果没有妥善处理他和《心灵鸡汤》出版者杰克·坎菲尔的关系，他会在日后很长的时间里应对自己种的苦果，所以他多年来一直苦心经营与杰克的关系，而且他并没有要求任何回报。

“我从来没有要求杰克来指导我成长，”蒂莫西说，“虽然我可以从他的建议中获益。我偶尔会问他一些问题，让他对我所做的一些事情做

出点评。你知道的，我总能想办法和他保持联系，但我不希望让他觉得我一直是想从他那里得到什么。这种关系持续了很多年，后来，有一天我提及自己想出一本书。杰克听到这个想法后，立即主动为我张罗，向我推荐了一名经纪人。他如果真的想要帮助我，我根本无须向他开口。对于这本书的事情，我们很默契，他认定我出这本书不仅仅是为自己，所以他主动为我牵线搭桥。

当然，故事到这里并没有结束。很多出版社一次次拒绝了蒂莫西，有些编辑的拒绝简直可以用粗鲁来形容。当然也有些人比较委婉地向蒂莫西说明他们无法出版这本书的原因，但大部分出版社给蒂莫西的回应都让他难以接受。有些人甚至拿蒂莫西的年龄说事："这个作者刚开始工作，他凭什么说自己工作太卖力？"或者"这个作者才多大？他怎么知道如何平衡事业和家庭？"

重磅事实

在出版第一本书前，史蒂芬金做好了放弃写作的准备。在被拒绝了近30次以后，他把自己的第一本小说扔进了垃圾桶，但是他的妻子把小说捡了回来，鼓励他继续努力。从那个时候到现在，他的书已经连续卖出了3.5亿册，而且他的绝大多数书都被改编成了剧本。当全世界的人都觉得你不行的时候，你很难相信自己。所以你的身边一定得有个人，帮你分析形势，看清世界，导师是伟大的。不过，你的身边最好有一个能一直支持你、相信你的人，这一点更加重要。从战略合作的角度来看，你可以从家人那里获得最大的支持。

这个回应让人无所适从、沮丧万分，也让人失魂落魄，但是蒂莫西没有放弃，我觉得这也是他吸引我的地方。他被27个出版商拒绝过，而我在为FUBU首批订单寻求融资的时候，曾经被27家银行拒绝过。27

次！但是我们两个人都没有认定自己不行，所以我们继续为自己开路。蒂莫西有一个德高望重的文字经纪人帮他联系业界人士，这个人是一个明星级的编辑，最近才转入作者经纪人这个行业。他相信蒂莫西，所以一定要找到合适的出版商。其实，如果没有蒂莫西的坚持，光有作者经纪人从中联系也没有太大的帮助。

重磅事实

华特•迪士尼在为迪士尼世界筹到资金以前，曾经被拒绝过302次。而今，这个游乐园每年吸引的游客数量高达2 500万人次。这样的统计数据告诉我们两个事实：

（1）这个世界有很多人和机构可以向你提供贷款。

（2）当这些人员和机构拒绝你的时候，你一定要坚持到底。相信自己，相信自己的业务，相信自己的梦想，相信赚钱是迟早的事情。

这种决心来自你不再怕失去的坦然，来自你全身心的投入，来自你的热情，这是千载难逢的机会，所以你要全力以赴。最后，即使经历了27次被拒绝，蒂莫西依然决定再试一次——他在纽约与兰登书屋的分公司皇冠出版社的一个团队会面。进入会议室后，蒂莫西知道他一定要把握这次机会，所以他想好了策略。他用从未试过的方式说服了那个坐在会议桌主位的人，蒂莫西知道自己必须要说服他，因为成败在此一举。

“这真是一次声势浩大的会议，”蒂莫西回忆说，“他们带来了很多大型媒体公司的人员，大约有30个，有做营销、销售的，还有公关的，大家围坐在一张圆桌前。我无法一一记住所有人的名字和他们的职位，所以，我直接就对主持会议的人提出我的看法。因为大家都听从他的建议，所以他就是我唯一的希望。”

时不我待

和出版商讨论图书出版事宜的会议进展顺利，最后总结的时候，蒂莫西再次重申了自己的观点。他相信自己在讲座上谈及的观点会真正形成体系，成为改变人们工作和生活方式的理念。说服皇冠出版社的工作人员后，蒂莫西更坚信他在书中表达的观点能和最广泛的受众群体形成共鸣。他认为，读者会深刻地感受到他们不是买了一本书，而是买了一个品牌，一个能彻底改变自己的营销工具。

你要意识到，这个会议是在2006年圣诞节前夕召开的，当时社交媒体还未流行：脸书还在萌芽时期，其创始人还在读大学；推特诞生才几个月。蒂莫西纵观互联网的前景，意识到他必须在网络世界发声，才能吸引更多人关注自己的图书。在与皇冠出版社面议的时候，出版社表示不会投入大量金钱来宣传，蒂莫西也提出自己会进行网络营销。图书行业和其他任何行业一样，出版商宁可追加现有的图书投资，也不愿意花额外的钱去冒险看看是否有另一种成功的可能。他们不可能在《每周工作四小时》这本书的营销上下大功夫，所以蒂莫西只能自己解决这个问题。

“我意识到，也许互联网是我唯一能扭转乾坤的地方了。”蒂莫西告诉大家，“当时所有人都在讨论博客，所以我在想，这个东西可能很有意思。这些博主都是谁？也许我该好好思考这个问题。我开始上网，读了不同类型的博文，尽可能地理解他们的观点。就这样，我将自己融入到了一种全新的沟通方式中。”

跟着感觉走

蒂莫西的研究把他带到了拉斯维加斯的消费类电子产品展销会，蒂莫西知道，在那里他可以找到很多博主。蒂莫西大学毕业后的第一份工

作是销售数据存储系统，所以他知道这个行业的情况，也知道如何与业内人士沟通。他意识到，如果想要和博主们取得联系，他得想办法让别人对自己的工作、生活观感兴趣。亲自和他们沟通就是最好的办法，而且蒂莫西要一次性向多位博主表达自己的观点。建立起联系的人越多，对蒂莫西越有利。蒂莫西知道，很多博主每天都会收到成千上万封电子邮件，他如果发邮件，他们肯定不会第一时间收到，他也无法用电话与他们沟通。所以蒂莫西要亲自去和这些博主聊聊，一个个地向他们阐述他所著的《每周工作四小时》的理念。

消费类电子产品展销会就是天赐良机。

到了拉斯维加斯后，蒂莫西还做了一些调查，他主动和人联系，并专门去了一个名叫博主天地的谈话区域。这里有免费的酒水和无线网，正是个谈天说地的好地方。他看了看四周，找到了负责给每个博主分发展销会手链的工作人员，成功地和她寒暄后，蒂莫西没有邀请函就进入了会场。

“这是关键的一步，”他说，“为人和善。如果你为人和善，如果你主动去帮助他人，就会有好的事情发生。”

所以蒂莫西走到签到的桌子旁，一看到那个姑娘有空，他就会跟她分享自己的故事，告诉她这是自己第一次来这样的盛会，告诉她自己几乎谁都不认识，也不知道该做什么。他本来可以跟那个姑娘说，愿意给她买一杯饮料的，但是他提出要帮所有现场的工作人员买饮料。就这样，他给工作人员买了饮料，其间蒂莫西听到工作人员的交谈，了解到了这次展销会的消息。他就是这样主动帮助他人，为人和善，让别人意识到他的价值的。

成就你的人生

蒂莫西的一大目标是拜会罗伯特·斯考伯，因为他是一个非常有影响力的博主。在蒂莫西看来，他就像是消费品类电子产品展销会上的人气之王。蒂莫西并非是唯一一个想接近罗伯特的人，很多人都想引起斯考伯的关注。这就出现了一个问题，因为蒂莫西不希望自己是众多渴望和斯考伯沟通的粉丝中的一员，他不希望通过尖叫、招手甚至靠拉扯斯考伯的衬衫才能让这个博客教主跟自己说话，因为这样是不可能开展一次有意义的谈话的。但每次蒂莫西看准了时机准备毛遂自荐时，总会有一大群人跟在斯考伯的后面，因为斯考伯就是展销会上的明星！

蒂莫西无意间向他在签到处新结识的朋友提起了他此刻的窘境，而签到工作的总负责人——玛丽亚姆，恰好是斯考伯的妻子。

她对蒂莫西说："没问题，我会向斯考伯推荐你的。"

"这就是为人和善带来的回报。"蒂莫西解释道。当然，他走进消费类电子产品展销会的时候也不知道玛丽亚姆就是斯考伯的妻子。但是蒂莫西非常积极，他在展销会休息区时就好像他也是现场的工作人员一样。他主动帮助别人，而不是一副存心要麻烦他人的样子。乐于助人、满满的正能量给他带来了很多积极的结果。

可以肯定的是，那天下午，蒂莫西和斯考伯聊得很投机。斯考伯发现蒂莫西的很多观点比较新颖，于是他把这些想法写进了博客。蒂莫西觉得正是因为斯考伯在博客中提及此事，才让后面的一切发生。书还没有出版，就已经有很多人在谈论它。之后，蒂莫西获得了西南偏南音乐节的邀请，这个一年一度在德克萨斯州奥斯汀举行的多媒体音乐节极具影响力。

蒂莫西在这次活动上的情况和在拉斯维加斯一样，蒂莫西不算是会场的主角，他自己也不知道去那里干什么，但是他知道一定要和活动主办者休·福勒斯特沟通书的情况，告诉他这本书在没有出版前就已经获得了很多关注。蒂莫西希望休能明白，他想在会议上发表演说。他飞往

奥斯汀的时候不知道自己会碰到怎样的情况，他甚至都没有提前预订房间。因为全城的酒店早已被订光了，蒂莫西只好在一个朋友家里挤了一晚。

蒂莫西在开幕式上碰到休，向休说明了自己的情况。他希望自己能晓之以理、动之以情，但又不会被休嫌弃话太多，他希望能引起休对自己书的关注，但是又不希望休觉得自己在自卖自夸。当活动举行到第三或第四部分的时候，奇迹发生了。由于一个演讲者没有及时到场，休·福勒斯特只好请另一个发言人顶替他。

时机正确，就能成就你，对不对？蒂莫西在恰当的地方、正确的时间出现在展会和活动上。他有一天的时间可以准备——虽然这不算是很长的时间，但是蒂莫西完全明白自己要说什么。他将在一间站满了赞助商的房间里演讲，而不是会场的舞台中心。人们在吃东西、喝饮料的空档，也许能听得到他的想法。虽然他们是在不经意间听到的，但这对蒂莫西而言已经是值得高兴的事情了。

在适当的时间和地点展现自己

“每当回想那个场景，我总会泪流满面。”蒂莫西继续跟我说接下来发生的事情。“我非常紧张，我借宿的朋友家有三只吉娃娃犬，这三只吉娃娃犬大小不同，个性不一。我绕着朋友的房子散步，我走进车库，这三只狗就跟在我身后。我想，它们肯定以为我是想给它们拿吃的东西。当我再转身时，这三只狗蹲坐在那里用期待的眼神看着我，我心想：‘不是吧！’”

“我接着就对着这三只狗演讲，就在这三只吉娃娃犬面前。我知道它们听不懂我在说什么，但是它们可以看到我声情并茂的样子，通过我的肢体语言、我的语音语调，它们也许可以判断我讲的东西是否有趣或

者重要。这听起来很疯狂，我知道，但是我告诉自己，如果我不全身心投入，连狗都不会继续理睬我。如果我能让狗安静地听我把话讲完，那么我的演讲肯定是成功的。”

不管出于什么原因，蒂莫西牢牢地吸引住了狗的注意力，他好像是被演讲家托尼·罗宾斯附体了。就是在暂住他朋友家的那个晚上，在三只狗面前，蒂莫西找到了清晰陈述自己观点的方法。

也许接下来该说蒂莫西第二天的陈述非常精彩，他的演讲赢得了满堂喝彩，不过事实并非如此。那天的技术支持很不给力，他做了幻灯片，但是现场的无线网有问题，音响也很糟糕。他不得不孤注一掷，脱稿演讲。他知道，所有的讲稿内容已经铭记于心，他甚至在狗面前表演过，就算碰到了问题，他依然能讲得很不错。

西南偏南音乐节上，蒂莫西放手一搏。在拉斯维加斯的消费类电子产品展销会上，斯考伯的引荐已经让人们注意到蒂莫西这个人。在这个电影节上，休·福勒斯特再次让蒂莫西进入大众视野，人们开始意识到，绝对不可以错过蒂莫西的书。

把握机会、创造机会

争取到这两次难得的机会，后面的事情对蒂莫西来说就顺畅多了。蒂莫西为自己创造了成功的条件，他不断地接触新平台，向更广阔的人群推销自己，他在给人讲课的时候，形成了很多新的观点，又通过写作和梳理，不断调整自己的观点。当他主动为自己争取一切平台和机会，为图书做宣传的时候，他是积极的，也能包容一切。他为人和善、主动帮助他人，他很真诚地对待那些他希望了解和建立联系的人，他不希望自己对于这些人而言只是个过客或者是个狂热的粉丝。他有自己的思想，他需要人们对他的想法有所回应。他相信自己，相信自己的观点，

所以人们也积极地响应了他的观点。

还有一个问题：蒂莫西在自主宣传图书之前，获得的最大帮助来自罗伯特·斯考伯的妻子——玛丽亚姆。这对于蒂莫西的成功而言是非常重要的偶然，如果他没有在拉斯维加斯举行的消费类电子产品展销会上碰到这个负责签到事务的女子，如果没有她的引荐，他也许还是名不见经传的撰稿者。

无论是在《创智赢家》录节目，还是追求其他的理念，真正的考验未必是显而易见的。我可以请我的学徒努力获得融资，但是他可能需要一个第三方的肯定或者助推来达成这笔融资交易。举个例子来说明我的意思，如果有个人正在和妻子看电视，他们可能正在吃薯片或者冰激凌。电视上出现某个产品的广告，这个产品恰好是这个男子正在考虑做的东西，而他的妻子只要简单地说一句“我一定要用这个产品”，那么他肯定会去实践有关这个产品的所有想法。

想想，我们最信任的顾问，往往就是和我们最亲近的人。他们可能不懂我们的业务，但是会很直接地说出他们的想法。蒂莫西·费里斯恰好碰到了一个负责签到工作的人，而她刚好是一位很有影响力的博主的妻子，这位博主可以把蒂莫西的新书写进自己的博文中。如果蒂莫西一开始就表现出急功近利或者傲慢的态度，那么玛丽亚姆也未必会向自己的丈夫推荐蒂莫西。蒂莫西很和善，他待人真诚、乐于助人，玛丽亚姆愿意帮他一把。杰克·坎菲尔是《心灵鸡汤》的出版商，他也主动帮助蒂莫西，因为蒂莫西没有把他和杰克的交情作为做生意的筹码。蒂莫西有求于休，而休也可以借助蒂莫西的能力实现目标，这就是双赢。

现在我会让蒂莫西讲这本位列《纽约时报》畅销书榜长达5年的书——《每周工作四小时》背后的故事。提醒大家注意的是，尽管蒂莫西如此成功，但他还是十分努力的，而且要求自己变得更好。

“伟大的冰球传奇运动员韦恩·格雷茨基曾说过，”蒂莫西解释

道，“要滑向冰球前往的地方，而非冰球现在所在的地方，这就是我的方法。我希望能预测各种趋势，预计市场中可能出现的变化，有时候这意味着不得不承担一定的风险。你要做好接招的准备，那些人们从未驾驭的巨浪，就是我想要挑战的地方。”

蒂莫西的关键鲨鱼优势

热爱你自己的事业。从一开始，蒂莫西心里就有“每周工作四小时”的观念。他不断地在实践中应用、宣传这个观点，把它当成生活的准则和目标。他对这本书具有的改变人们生活习惯的力量表示欣慰，因为一旦人们认可了这个观点，它就会成为人们工作和生活的热情和动力。但是像蒂莫西这么拼命的人，他怎么可能“每周只工作四小时”？这也算是个让人啼笑皆非的事实。蒂莫西时刻忙碌着，每周工作100个小时的他根本无暇顾及他的工作时间观念早已引起了人们的共鸣。

蒂莫西再次为我们展现了一个成功的创业者在起步时的样子——理想远大、相信自己，为了实现使命而不断努力。在这个过程中，蒂莫西创造了自己的事业和品牌。

你现在的伟大使命是什么？

幽默风趣

去我该去的地方

乔希•佩克

演员、喜剧大师、社交媒体大咖

如果你是典型的“90后”或者“00后”，那你肯定对尼克国际儿童频道播放的情景喜剧《德雷克与乔希》不陌生。对于很多千禧一代而言，这是他们童年必看的剧目，而乔希·佩克也成了伴随他们成长的明星，但乔希的名气不仅仅来自他的演技。

《德雷克与乔希》播完后，乔希还出演了很多其他影视剧，包括《定制伴郎》、《赤色黎明》和《古怪因子》，他还客串过很多热播的电视剧，如《生活大爆炸》和《剩女的混乱生活》。可以说，继《德雷克与乔希》之后，最著名的角色是他为《冰河时代》动画电影配音的埃迪，乔希还是一个著名的喜剧脱口秀演员。

很多童星都会有一段不同寻常的青春蜕变期。乔希很幸运，因为他有机会在成年后继续表演。虽然他成年后，名气不如自己身为童星的时候那么大，但是他依然在表演的道路上前进。我在本书中提及乔希的目的，不是为了谈论他的表演才华，而是因为他在社交媒体上所做的事情。他现在已经成为当今社交媒体上最有影响力的大咖，有上百万的粉丝跟随着他，光这一点就可以说明乔希很了不起。有上百号重要的舆论引领者和舆评人影响着公众的舆论，推动着流行文化的潮流和趋势的形成。（事实上，上百的数据还是低估的，可能有成百上千甚至上万个人对此产生重要影响。）在我看来，乔希与众不同的地方在于他渴望成为影响大众流行文化力量的一部分，以及他是如何在演员职业生涯中实现大反转的。他挑选剧本和角色，绝不是靠导演和制作人的同情，他作为演员的名声，也绝不仅仅来自运气。

在信息时代，人们很有可能认为乔希的成功是水到渠成的事情，但事实并非如此。在我们看来，乔希将自己在电视中展现的个性，转变成控制个人人生和职业发展的全新媒介，他以最真诚的方式打动观众，谱写了绝地反击的壮歌。

“我小时候长得胖乎乎的，”乔希说，“我的幽默感也源自我对自身外貌的理解。我不希望成为一个胖乎乎的忧伤小孩，所以幽默感就好像

是我自我保护的工具。我觉得，如果我先笑起来，就不会被捉弄，或者成为别人嘲笑的对象。”

乔希的社交媒体形象自带喜感，他总是定期上传一些搞笑的短视频，他不再是当年那个想要躲避人们负面评论的胖男孩了。如今的乔希是一个充满正能量的大男孩，你几乎很难从他身上找到他出演《德雷克与乔希》时候的影子。不过忠实的粉丝一路支持他，从电视荧屏到手机上的应用程序，他们不仅仅跟随着他，还愿意帮他宣传，他们每次都会转发他更新的状态、推特的言论和视频。粉丝的广而告之，吸引了很多广告商的注意。

我要和大家分享乔希的故事，因为和本书很多其他故事一样，乔希的经历让我想起了我当年创业时候的情景。作为家中的独子，乔希跟单身母亲在纽约长大，乔希的周围并没有很多能让他仰视的男性人生楷模，他的童年过得不容易。所以他通过“大哥大姐基金会”找到了一个干哥哥，他现在和干哥哥的关系依然很好。（这件事情告诉我们，哪怕是时代的影响者，也需要别人给他带来积极的影响。）他的母亲是一个职业规划师，所以她的收入不是很稳定。“我们曾经过得比较艰难，”乔希说，“情况时好时坏，但是总体上还算过得去。”

找到人生的第一个突破点

乔希绝地反击的故事与缺乏资源无关，主要与他对表演的热情有关。一开始，乔希通过在一些节目中客串来赚钱，钱虽然不多，但足以糊口。后来，有很多人支持他，于是乔希打算从事演员职业。他进入职业表演艺术学校学习，学校的表演氛围很浓，大家对于未来的道路都很清楚。乔希母亲的时间比较充裕，因此能够带着乔希到处参加各种试镜。“这些都是盛大的场面，”他回忆说，“你看看四周，房间里大概有200个小孩，他们都跟你差不多。每个人都想要一显身手，表演‘出售奥

利奥'或者其他场景。我的母亲会坐在那里等待好几个小时，陪伴着我。不过我参加试镜的次数多了之后，她也想赶紧结束，因为等待会消磨人的意志。不过我有内在的动力坚持到底，我就对她说，'这是我该来的地方'。"

问题是，在演艺界你的成功取决于他人的认可，没有什么事情是你能控制的，即使最成功的演员在谈及他人生的第一个突破时，也会说起一切都是天时、地利、人和的结果。有一段时间，乔希也有点儿飘飘然，但《德雷克与乔希》热播后，乔希发现要获得新的角色越来越难。

他一开始为自己设定的演艺事业的道路在哪里？这条道路并没有引导他走向期望的成功。相反，年少成名的他觉得很难突破自己的瓶颈，但是他没有沉溺在这种沮丧中。他拿起手机，对准自己拍摄。他本来就是一个演员，所以他给自己搭建了"摄影棚"。

没有经过任何事先构思，乔希就开始制作这些搞怪视频。起初，他主要是为了让自己开心，充实自己，不久，他的亲朋好友也从这些视频中获得欢乐。就这样，乔希的视频让越来越多的人开怀大笑，包括很多根本不认识他的人。自从当童星开始，乔希就已经有了一批推特粉丝。所以一旦乔希将视频传上网，自然有粉丝看这些视频，并随即转发。不知不觉中，乔希的视频就有了很大的点击量和转发量。这样无心插柳柳成荫的行为，让乔希获得了比他当童星时更大的影响力，而这并不是因为乔希的关注者本身数量巨大，而是因为他的粉丝互相转发，使得乔希被关注的范围扩大。

"这并不是商业炒作，"乔希解释道，"这也不是一项策略，或者任何我事先想好的计划。我只是想要找到新的表达自我的方式。这就是我，我希望将自身的能量投入到新的事情中去，因为人在年少的时候，会有很多梦想。那个时候，你不需要付出任何代价去追寻自己的梦想，但是等你慢慢长大了，你为了生计，不得不先去忙着支付账单和承担各种责任。你很有可能会用一句'先让我去赚点钱，再来实现我的梦想'打

发自己。然后，不可避免的是，有关梦想的声音越来越微弱，最终这个声音消失了。”

调查现场

乔希作为一个演员的声音变得微弱之时，恰巧是社交媒体这个巨大的磁铁发力之日。乔希的几个朋友劝他要充分利用网络资源，提高他在网络上的曝光度，其中就有他在社交媒体领域工作的校友以及乔希那个具有商业头脑的干哥哥。乔希开始研究其他人如何将社交平台转变成实在的、可持续性的宣传营销引擎，如何通过这个引擎将自己的影响力扩大到超乎想象的程度。之后。乔希收到麦当劳和花旗银行的邀请，它们希望乔希来代言它们的产品或者服务，希望能借助乔希搞笑视频的力量推广它们的品牌。短短几年的时间，乔希的视频影响力迅速扩大。

“我的要诀在于始终如一，”乔希评论自己在社交媒体的成功时指出，“人们已经习惯了每天或者定期看到某些信息的更新，他们知道自己会在每星期特定一天的特定时候看到我全新的视频，这些视频或许会让他们得到片刻放松，或许会让他们开怀大笑。他们知道我会谈论一些新鲜事，大家也都知道我肯定会在这个时间更新，于是他们开始信任我。这就是让粉丝追随你的原因：你得定期上传新的视频。”

当你听乔希谈论他是如何在社交媒体上找到全新的自我表达方式时，你肯定会觉得他是个社交媒体的专家，但事实并非如此。乔希做了很多研究，花了很多时间研究社交媒体的用户特征，这就是我之前所说的关键鲨鱼优势的一点——做好你的功课。

“你一定要懂得游戏规则，”乔希解释道，“研究你最感兴趣的东西。先看看其他人在做什么，什么可行，什么不可行。再研究怎样做才能改变自己，如何换种方式做事情，然后发出真正属于自己的声音。”

这也是乔希拍摄的视频在网络上流行的一个关键因素——自然流露，毫不做作。看看乔希在推特上的信息，在韦恩网上上传的视频，你就知道我在说什么。如果你是他的粉丝，那也是因为你感觉到他懂得你的想法，他正在邀请你和他一起参与社交平台上的盛大宴会。乔希风趣幽默、直率坦荡，有时候他会为某种产品代言，但是这种产品一定是他真正认可的，与他的个性一致的东西。他在社交媒体上说的每一句话都很真诚，所以没有粉丝觉得乔希是在推销产品。这就是他如此成功的一大原因。

乔希要给那些希望活出自我的年轻人一些有关生活和工作的建议。“我会告诉你，‘一定要努力地体验，而非只关注结果。’一开始，你投入其中的时候，很难预测结果是什么。你希望人们喜欢你的表现，希望他们能给出比较积极的反馈，然后与他们的亲朋好友分享。但是这样正面的反馈是暂时的还是会延续很久，你并不知道。关键是你一定要先走出第一步，一定要先投入并付出。其实没有什么是全新的，广告和促销都不是全新的概念。所谓的新就是公司考虑如何用更加自然、更加个性化的方式去吸引顾客的注意。”

乔希说的对，地球上没有什么东西是新的，哪怕是像推特这样的具有改变我们生活方式的社交媒体平台也是如此。推特无非是飞鸽传书的新形式罢了，信息内容还是原来的那些，只是传递的方式不同。关键是针对这些古老传统的观点，人们能想出哪些新变化，知道如何走在别人的前面，而非人云亦云，这就是我的朋友乔希·佩克明白的人生道理。

乔希的关键鲨鱼优势

热爱你的工作。回想乔希对社交媒体的影响，你看到了什么？你看到了一个醉心于给人们带去欢笑的演员，他希望在聚光灯下，拍摄出自己的特色。这与激情有关——乔希本身就是一个演员。如果你是个演员，你就会觉得自己的成败掌握在他人的一念之间，你

可能本身很擅长表演，但是除非你可以当自己的编剧、制作人和导演，否则你还是要追求他人的认同。乔希找到了一条不靠他人来成就自己的方式，他开始制作一些短视频，来展现自己的创意，但他从来没有想到这些视频会变成让自己和大众发笑的有力沟通方式。这是他成功的原因：他没有两手空空，祈求他人的认可，他如此真诚，他对周围的世界充满了好奇和激情。他在视频里充分体验到了快乐，享受着只当自我的快乐。正因为这一点人们才会忍不住去点击这样的视频。

什么会让你快乐？你对什么充满了激情和热爱？你要尽快想明白这些问题的答案，接受这些事实。一旦让快乐成为你最大的资产，你就会在人生路上遥遥领先。

第 5 章

绝地反击思维在组织机构中的应用

2012年，美国总统竞选的时候，米特·罗姆尼曾宣称：“公司法人也是人，是我的朋友。”

当时，这句话曾引起舆论热议。记得吗？但是他说，2010年美国联邦最高法院已经确定了公司拥有宗教信仰自由和言论自由，和你我一样。不过这听起来还是很奇怪，有点儿离题。那些政客和立法者都在主张要像对待人一样对待公司，公司也有自己的“人权”，但是我在这里也要来谈谈我对公司的看法。

从某种程度上来说是这样的。

大家知道，我一直在努力向大家说明，作为公司，主动出击、保持对成功热切的渴望有很多好处。我也强调无论是对个人，还是对公司，绝地反击的思维同样起作用，即使对拥有很多预算的大型公司也是如此，如果他们能找到滋养公司发展的根基，秉承公司成立时的初衷和原则，采用恰当的战略，这些公司也能进一步发展壮大。换言之，如果公司想在激烈的竞争中找到自己的发展道路就必须得有奋起的决心和追求成功坚持不懈的努力。

重磅事实

世界500强公司中有62%的公司有推特账号。对于这个数字，我只能摇着头想，另外38%的公司在干什么？

给大家举个例子，之前，我曾受邀在通用磨坊公司演讲。安排行程的人希望我能和他们的品牌经理聊一聊。因为这些品牌经理总是跟他说，没有2 000万美元或者3 000万美元的营销预算，他们是不可能推出这个或者那个产品的。这个负责人跟我说，他对此感到很泄气。通用磨

坊公司在谷类和零食行业非常有名，自然峡谷是通用磨坊公司最畅销的品牌之一，2014年，该品牌对通用磨坊公司的效益年增长率贡献最大。

直到通用磨坊的这个联系人告诉我自然峡谷这个品牌背后的故事，我才知道它原先是一个销量不好的品牌。1975年，该品牌被创立起来，但是它的产品从来没有畅销过。“我们无法直接把这个品牌拱手让人。”他说。你会发现很多公司都有这个问题——有很多拖公司后腿的东西，食之无味、弃之可惜，但是这并不代表你就可以坐以待毙，不去尝试改变。所以公司就将这条生产线转给一个年轻的品牌经理，给了他一点儿预算，希望他能想办法尽力改变现状，而且这个年轻人也照做了。

摆脱困境

这个品牌经理完全没有采用传统的方式来推动自然峡谷的销售——他没有使用电视黄金时段的广告，没有在超市抢占显眼的货架和促销位子，也没有在美国各大杂志上刊登广告。（要提醒大家的是，这些都是在社交媒体大爆炸到来前被各大公司使用的传统的促销和营销手段。而今，大型公司会定期在脸书、推特等平台上免费宣传自己的产品。）这个品牌经理主动联系了滑雪胜地、户外探险中心和其他注重健康养生的年轻人和家庭经常光顾的地方。他在各家客栈和旅游景点上张贴自然峡谷的海报和广告信息，让自然峡谷这个品牌的标识在这些地方的曝光度增加。他还免费派送很多燕麦条，以便那些户外运动爱好者在饥肠辘辘的时候能够随手拿到自然峡谷燕麦条。他还到处派发宣传单，鼓励人们尽可能找到地方张贴。这样做可能会“惹毛”景区管理者和所有者，因为很快，在缆车、更衣室区域以及停车场上就会出现自然峡谷的宣传单。

当然，这是一场实实在在的宣传营销，成本几乎是零（基本上只需要产品的成本）。虽然到处都是的宣传单给环境管理带来了麻烦，但是

景区的管理者很乐意让这个品牌经理来到景区，因为这个品牌经理免费向宾客派发产品的行为能吸引更多的游客。这种双赢的模式使绝大多数景区的工作人员都同意自然峡谷品牌免费赠送活动重复推出。经过几个季度的特定市场宣传，自然峡谷系列产品的发展开始有了转机。

对于像通用磨坊这样，有43 000名员工的上市公司而言，能开展这种从基础做起的宣传营销活动，实在使人对其灵活应变的能力感到佩服。没有公司会因为发展规模过大而忽视细节问题，这就让我想到了我在第二本书——《内在的品牌》中涉及的概念。我在这里重申，是因为这与我们现在正在讨论的企业发展问题息息相关。最伟大的全球品牌，不是一开始就被全世界认可的，毕竟在商界很少有一夜成功的先例。即使一夜之间出名的公司，未必能够实现长期可持续的发展。

重磅事实

可口可乐公司在成立后的第一年里，只卖出了25瓶可乐。由此可见，那些如今看起来闻名天下的公司也是从小公司起步的。你要一往无前、胸怀天下，但也得实事求是，着眼于现实。要明白即使是25瓶可乐，也能证明你的商业理念是否可行，只要你保证它能不断推进产品的销售。

品牌随着时间的流逝而不断壮大，品牌在发展到世人皆知、拥有势不可挡的影响力之前，必然要经历4个不同的阶段。你可以将这4个阶段套用在不同的创业者身上。我们研究了流行文化市场后发现，绝大多数情况下，品牌必须依次经过这4个发展阶段。

1. 单品
2. 标签
3. 品牌

4. 生活方式

单品就是一件商品，它很简单，没有任何修饰，也没有任何区分度。比如一个朴素的、没有任何标记的棕色大型女用手提包，它是一件普通的商品，没有任何独特身份，只有最基本的功能。如果弄丢了，你会发现很快就能找到新的同类产品去替代。这样的单品能满足你的一个需求，仅此而已。

标签要比单品的情况稍微复杂一点儿，它可以是一件你在沃尔玛超市促销区找到的法兰绒衬衫，或者是一个你在连锁药店来爱德买到的廉价便携式计算器。产品的上面有一个名称，但是这个名称你不熟悉，你也没想着要特意去拥有它。尽管这次采购行为你很满意，但你没有必要一定要记住这件商品标签上的名字，你也可能随便就买了其他品牌的法兰绒衬衫或者计算器。自然峡谷燕麦条是那天你在山上景区找到的品牌，也许这个品牌给你留下了一点儿印象，也许没有。也许你从别人那里听说过这个名字，也许你从来没有听说过这个品牌，也许有一天你去采购其他品牌的东西，你在商店里闲逛时，你恰好认出了这个品牌的包装，但这并不是你购买它的原因，你买它只是因为它能满足你的需求。以后你可能会因为它价格适中、外形漂亮，购物体验良好，交易的时机也很恰当，继续采购。但在当时，你买它只是因为你家里需要一件这样的产品，即使你没有看到通用磨坊公司的标识，你也可能会把它带回家。

品牌是指加星号的标签，它一开始可能是那些印在法兰绒衬衫背面的名字，也可能是不显眼的自然峡谷燕麦条的绿色包装，它们未必就是你想要的。但是随着时间的推移，公司倾注大量心血，投入了大量的预算做广告和营销，并构建出日渐清晰的产品标识和特立独行的风格。这是产品品牌和质量体现的时候，你知道你能从这个产品中获得独特的体验，而这个体验代表了价格。如果这是一个低端的品牌，你会有一种体验，如果这是一个高端的品牌，你的体验将完全不同。无论如何，你可

以信任这个品牌，相信它能给你带来一定的体验。在自然峡谷这个例子中，你多次前往一个滑雪胜地，每次都试吃这个燕麦棒，你发现你逐渐喜欢上这个品牌，你开始在商店里寻找这种燕麦条。随着时间的流逝，你相信自然峡谷成了你认可的、能满足你对燕麦条产品需求的品牌。你开始把这个品牌和积极向上的户外生活方式联系起来，你开始关注你摄入体内的能量。一旦你开启了这种思维模式，一旦你开始有意识地进入商店购买有品牌的燕麦条，那么自然峡谷这个已知的品牌，就很有可能成为你的首选。

品牌发展的第四个阶段是生活方式，即人们开始购买一种不同的生活方式。在这个水平上，人们对品牌的期望更高，人们对品牌和产品的体验可预测性更强。一个品牌的价值可以渗透至很多产品和服务中，这就好比不同产品对应的品牌已经形成了谱系，比如耐克、苹果、地中海俱乐部，以及FUBU。提到这些品牌，你会对这些品牌代表的产品和服务感到安心。在通用磨坊公司里，自然峡谷品牌成了最成功的谷物、零食和营养棒品牌，它甚至已经成了美国滑雪比赛团队官方指定的能量来源品牌。显然，通用磨坊已经将其最初的基础营销方式转变成为更加广泛而庞大的品牌运营体系。

FUBU的发展也经历了同样的阶段，一开始我是在纽约的体育馆外出售帽子和T恤，然后逐渐扩大业务规模，到如今FUBU已经发展成为覆盖服装、鞋帽、香水和配饰等领域的时尚品牌。顾客知道，在FUBU商店里，他们能找到任何想要的服装、饰品，这些服饰能让他们无论是在人群里，还是在会所、健身房、会议室以及大街上，都能体现自己鲜明的个性。

在整体发展的过程中，在社交媒体出现前，我们使用自己的“病毒”式营销活动。我们的预算受限制，我们经常面临着预算吃紧的局面，但是我们总能找到与众不同的方法。刚开始的时候，我们从新的合作伙伴三星公司那里获得了很多现金投资。只是这些资金是用于生产

的，而非营销预算，当时我们的预算刚刚够生产首批订单。可以说，我们一开始是自力更生、力求发展的品牌。

我们和三星签订的协议按道理是包含营销成本的，我们应该能够在使用传统的广告手段方面获得三星的支持，但是就在我们和三星落实合作协议的时候，我想到了也许我们可以单独开展游击式的营销。

事情的经过是这样的，我想到也许我们需要用广告牌和展台广告，但是在纽约这样一座国际大都会里，展台广告非常贵，也未必有效。到头来是花了冤枉钱，也没有吸引那些对产品真正感兴趣的人的目光。所以就算我们能负担这些广告费，这笔投入也不值得。于是，我想了其他办法。有一天晚上，我在市中心开了一个会。会后，我看见一个商店打烊，店主将防盗门拉下。大家都可能看到过那种外观不太雅致的闸门，你把这种门拉下来，拦在店门外面后，这些防盗门就成了城市景观的一部分。在曼哈顿，这种脏兮兮的大门上面还有各种涂鸦，你会觉得它们实在和整个城市的格调不协调。

一个人眼里看起来很不顺眼的东西，在另外一个人眼里就可能是宝，这种情况是存在的。

我心想，如果我说服一部分商店店主，让我帮助他们装饰这些大门，他们会怎么想呢？我可以给这些商店提供干净的帆布，并统一印上色彩鲜明的FUBU标志，这样不仅能让这些商店有格调一致的装饰，还可以让每个经过的行人、公共汽车和出租车上的乘客看见这别具一格的街区景色和FUBU标志。第二天，我逐个敲开这些商店的大门，毛遂自荐。所有店家都愿意让我尝试。为什么不呢？他们不需要花一分钱。他们看到我对这件事情的热情，而且相信我愿意自己花时间和精力让我的“广告牌”看起来不错。即使他们不喜欢我给的图案，他们也可以自己重新印刷，设计自己喜欢的图案。

就在短短几个星期内，我给纽约共50家商店的店面进行了装饰。每

到晚上6~8点，这些商店打烊的时候，我们的广告牌就会被拉下来，覆盖住它们的防盗门。我们的标志会赫然显示在街头，持续一整夜，直到这些商店第二天开门为止。每扇门的装饰需要花费200美元，我只要请当地的涂鸦艺术家帮我们做这件事情即可。他们给每一家门店设计的色彩和装饰都有点儿区别，但是总体都是以FUBU为核心的，有些甚至是真正的艺术作品。

这个举动是我在没有足够的广告预算时想出来的，很多年以后，当我回顾当年的经历时，才意识到这就是典型的绝地反击的力量发挥了作用。事实上，这个行为非常成功，我们最后也在费城以这种方式开展宣传，很快，我们的品牌有了一定的影响力。这个故事最精彩的地方是时至今日，你依然能在很多地方看到当年那些画在帆布上的FUBU标志，有些帆布因为天气原因变得破旧，但它们总会提示我们“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。只不过，前提是我们要意识到如何在逆境中崛起。

在逆境中实现逆袭

有时候，整个行业不景气，每个公司都需要绝地反击的思维模式来扭转形势。看一看烟草行业发生的事情，一些读者应该还记得香烟广告满天飞的情景。“骆驼老乔”、“万宝路”和“你已经走了太长的路！”这样的广告牌在整个街区随处可见，电视上的烟草广告和我们如今看到的啤酒和汽车的广告一样多。不过，这种情况到了20世纪70年代就有了很大的改变。在禁烟广告大行其道、禁止吸烟的观点尚未渗透到大众思维之前，美国烟草公司还有最后一次利用绝地反击的思维大力发展业务的机会。

与此同时，中国的烟草公司在努力进军美国市场。这是一桩大买卖，因为中国国有企业本身已经控制了全世界香烟销售额的30%。美国

烟草公司最不愿看到的事情是中国烟草公司进入美国，因为这将让它们面临史无前例的最残酷的竞争。

接下来发生了什么？美国烟草公司的代表同意不再反抗政府的限制，因为它们想消除来自国外的竞争者。骆驼老乔、万宝路、维珍妮等美国烟草公司在保持自己国内的市场份额方面已经捉襟见肘，于是它们决定团结起来保护本土市场，同意禁止烟草广告投放各大媒体。可以理解的是，亚洲烟草公司进军北美市场，已经势不可挡，但是由于禁止在电视上插播烟草的广告，这些公司进驻美国市场就会费力得多。

可以说，当初这些烟草公司都面临着绝境，但是它们奋起反抗，积极寻找解决问题的办法，最后终于找到了自保的策略。

以顾客的眼光来看待问题

一个主动出击、渴望成功、资源相对匮乏的公司往往要比一个资金充裕的市场龙头企业更能迅速有效地对市场和潮流的变化做出反应，美国的女童子军曲奇饼干对抗竞争对手纳贝斯克的故事就说明了这一点。纳贝斯克是负责生产和营销奥利奥的亿滋国际集团的分支。

薄荷薄饼、曲奇奶昔、花生夹心饼等都是让我们欲罢不能的产品，那个时候，奥利奥也是。只是当年奥利奥是价值20亿美元的全球品牌，而女童子军曲奇饼干每年的销售额已经是它的1/3——7亿美元（按照每盒3.5美元，每年售出2亿盒来计算）。想想这个数据，你就会觉得它们真了不起。这是一个全部由女孩子组成的销售团队，她们的销售旺季能持续6~12个星期。公司规定，这个团队的主要目标是要教会“女童子军”设立目标、理财，培养她们的组织技能和战略决策能力。她们确实实现了目标，这个公司每年都能获得直逼巨头公司的年收入。2012年第一季度，女童子军薄荷薄饼的销售量首次超过了奥利奥，成为美国销量

居首的饼干，当时销售额达到2亿美元。

女童子军曲奇饼干是怎么做到这一点的？首先，它们的产品很棒，这是基本条件，此外，它们有伟大的使命。顾客觉得有义务从女童子军这里购买产品，因为这种曲奇每出售一包，就会有部分收入用于当地的童子军项目建设。这让消费者觉得他们在购买产品的同时，也在做慈善活动，而如果去购买奥利奥，他们则会因自己没能参与这项慈善活动而内疚。

所有这些因素都有利于女童子军曲奇饼干占领市场，并会一步步削弱纳贝斯克在广告投入和品牌识别度方面的优势。

女童子军曲奇饼干还有一个优势：销售季节，由于该种产品只在特定的季节出售，美国民众会在销售季节抓紧时间购买。季节性销售周期给顾客造成了一种购买的紧迫感，所以他们一有机会就都会去购买。

这些综合因素促使女童子军迅速占据了曲奇饼干的市场，但是我认为这个公司最大的财富在于其销售团队的激情和专注。被雇用的销售人员，如果业绩更加出众，她们就有资格获得各种奖学金和大奖。这是出色的销售激励政策。女童子军曲奇饼干团队鼓励孩子们跳出常规思维，在能实现销售额最大化的地方设立移动销售点。一个女孩儿在旧金山一家戒毒所外仅花了两个小时的时间就出售了117盒饼干，因为有人告诉她，在这个地方有很多人需要零食，卖出曲奇饼干应该不会太难。纽约的一个女孩儿为博得媒体的注意，在派克大道和第51大街的交汇处设立了一个曲奇摊位。这个摊位刚好位于纽约最大的金融机构外面，如摩根大通、瑞士联合银行和百仕通集团，所以在一个小时以内就销售出240盒曲奇饼干。

很难想象像纳贝斯克这样资金雄厚、基础扎实、销售策略多样的大公司，会采用其竞争对手的销售策略。这也是一个在没有巨大预算的前提下保持竞争优势的案例。

借用顾客的耳朵

女童子军不是唯一一家站在顾客角度思考问题的企业，流行音乐天王迈克尔·杰克逊“借用”歌迷的耳朵来听自己的音乐的行为，也给我们树立了很好的榜样。海普·威廉斯是一位成功的音乐摄影导演，他曾经给我讲过一个故事，这个故事让我非常震惊。海普曾经在迈克尔·杰克逊最红的时候和他共事过，有一天，海普看到杰克逊带着一个极小的收音机，并用它听自己的歌。海普对此很不解，就问杰克逊为什么这么做。

杰克逊的解释让他极为震撼。他说：“海普，绝大多数听我音乐的人，很有可能是通过一台这样的收音机听的，所以我要借用一下他们的‘耳朵’。”

杰克逊就是这样想的，他也尽力让所有为他工作的人牢记这一点。我觉得很有趣，因为我的工作就跟音乐行业相关。凭借我对这个行业的了解，在高端的录音棚中录制的音乐总是美妙的。即使你录制一首《老麦有个农场》这样的儿歌，如果你包装得好，用最先进的声效和制作技术，你就能走红，因为精良的制作会让你的声音很完美，制作人和监制也会对你的声音赞不绝口，他们会沉浸在你的音乐中。

那个时候，就在海普房间的隔壁，一代流行音乐天王迈克尔·杰克逊就拿着一个蹩脚的小收音机听自己的歌，听它的真实音效。

这说明了什么，难道不值得我们好好思考一下吗？

为自己留一手

大型公司如果能从小处着眼思考问题的话，就能利用绝地反击的力

量让自己成长。

我在红龙虾的工作经历可以说明这一点。我在那里工作了好几年，整个中学阶段直至我毕业后很久，我都在那里打工。就是在这家餐馆里，我学会了营销、客户服务以及各种商业常识。（也正是在这个地方，我学会了如何拿着微薄的工资像一个国王一样用餐，享受生活。我还学会了如何将那些顾客没有碰过的菜肴端回到厨房变废为宝，这事说来话长。）

我在红龙虾学到的一件事情是主菜并不是你赚钱的唯一来源，从开胃菜、甜点和酒水上都能赚钱。从根本上看，这意味着我们要做的就是如何将我们的产品和服务提供给顾客。当然，公司关注的是如何吸引顾客上门，但是一旦他们上了门，我们就不会满足于人均消费25美元这个事实，我们得尽可能引导顾客多消费，这家公司就是这样赚钱的。

这里的经验是不要把所有的时间都花在如何找到新客户上，要花点儿时间想想如何让现有的顾客增加消费。

红龙虾管理人员会定期和员工开会，探讨集团对于特色菜和其他服务项目的安排。有一天一个红龙虾连锁集团的经理提出要减少菜式的分量，因为他们不想提升每道菜的价格，让顾客觉得要付出额外的钱才能吃以前常吃的菜，所以他们想出了这个办法——少放一只虾。之前，红龙虾的主菜会放11只或者12只小虾，现在这道菜里只要放11只或者10只虾。

这可能是很不起眼的改变——一只虾而已，可是如果在整个红龙虾集团推广的话，它就能大大节约食材成本。这是一项伟大的策略，但是我能预料，眼尖的顾客会注意到这个变化，甚至会抱怨他们被坑了，但是没有人真的会留意这一点。这件事情让我意识到，一些看似微不足道的事情能带来巨大的改变，对一家大企业而言，积少成多、聚沙成塔的道理依然重要。

在创业之后，每当我读到有关定价策略的事情，想着如何从现有交易中获得更多的效益时，我就会想起少放虾的故事。我还有一个从口袋读物得到的经验，口袋读物是由西蒙舒斯特出版公司出版的。以前，口袋读物的默认价格是2.95美元、3.95美元和4.95美元，其中，95美分是隐藏的盈利点，整个行业的定价都是这样的。但是有些金融行家会将口袋读物的价格尾数调整至99美分，即2.99美元、3.99美元和4.99美元。

其实这样的细节，顾客基本上都不会留意，但是对于一个企业而言，这看似不起眼的改变，却能为其每年节约上百万美元。这再次验证了，在商业活动中事无巨细，从小处着眼思考问题的可贵。在不改变商业模式的前提下，找到发展业务的方法，你不用疏远你的核心客户，也不用缩减广告或者促销预算，也能在激烈的竞争中胜出。

你只需要给自己留一手即可。

从小处着手

聚沙成塔

琳达·约翰逊·詹姆斯

系列创业者、专业零售领袖

之前我提过，我的母亲一直鼓励我做人要志向远大。她总是说，你要想象那些看似不可能的事情，眼光要远。琳达·约翰逊·詹姆斯也一直秉承这种信念，作为美国最大的专业零售点——美国自助零售管理企业的管理者，她总是有各种各样的想法和创意。如果你不知道这个企业，你可以去查一查美国最新的零售行业企业名录。这个企业经营在各种大型商场日渐普及的售货车和零售亭，最小的售货车大概只占用60平方英

尺的空间，但商家们可以在这小片的零售区域大展商业宏图。

琳达和她的丈夫麦克斯以积少成多的理念创业，这一理念和本书谈及的变逆境为优势的观点不谋而合。当然，琳达和书中介绍的很多其他创业者不一样，她起步的时候并非一穷二白。她高中毕业就走上了创业的道路，她主要管理保健和减肥中心，她本人是一个健身教练。之后，她又推出了自己的产品，并尝试不同的营销方式。我想借用琳达的创业故事来激励那些刚刚开始在零售行业创业的人，希望他们能从琳达的经历中知道，创业者在没有资金开一家传统意义的商店时，如何在零售行业开拓自己的道路。

60平方英尺不算太大的空间，然而，它足以测验你的产品和服务理念是否正确。（琳达可以凭借这么小的零售点实现每年100万美元的销售业绩，所以店面大小并非成功的决定性因素。）但是现在即使是60平方英尺的地方也不容易得到。以前，一个商人可以通过在商场人流量多的地方租赁一张桌子，然后测验一个全新的商业理念是否可行，无须投入大量资金来建立一个传统的线下商店。你只要在当地的跳蚤市场租一个摊位即可，租期可以是一个星期或者一个月，这样，你只需花掉几百美元就可以断定自己的业务模式是否可行。

只是今非昔比，如今你要租一个地方开始经营业务，根据零售摊位在商场的位置或者大小来计算的话，租金在2 000~15 000美元不等。当然这与开一家长期营业的商店所需要的硬件投资成本相比还是微不足道的，但对于个体经营者而言它也算不少的支出了。在一个地方找到摊位，在周末摆出东西销售试水，这种做法几乎不可能。因为现在的租期至少是3~6个月，你的租期越短，你对于摊位地点的话语权就越少。你很有可能在商场地下室的某个角落里，和一个破旧的音像用品或裤袜摊位挤在一起。

重磅事实

2011年，美国有568万家企业。99.7%的企业员工人数不足500名，89.9%的企业员工数目不足20人。可见，属于大型企业的黄金时代一去不复返，而企业家跨界经营的机会越来越多。

人们对于流动的、廉价的零售空间的需求给琳达带来了巨大的商业契机。2015年年末，琳达的公司在整个美国和加拿大管理1 000多个零售摊位。这些零售摊位是市场上最活跃的一族——能在专业零售名人堂中赢得一席之地。（是的，的确存在专业零售名人堂，这些小商店已经成了市场的大玩家。）除了管理自己的零售商店和摊位外，琳达还可以为小商家提供全面的开业支持服务。“我们为他们提供一切，”琳达说，“你想要印制一份员工手册，我们能承接这项业务，你需要在业务开发、设计、人力资源、信息和经营方面获得支持，我们也能及时提供。我们可以给小商家提供全套的支持服务，也可以帮助他们锦上添花，在促使他们更好地开展零售业务方面提供专业的服务支持。”

琳达拥有800多家这种类型的零售点，她在这些零售点出售痘去消（市场上头号祛痘产品），但她一开始只在几个商场里出售，她希望在大规模推广之前，先试验一下。琳达的丈夫麦克斯曾经在一家专卖店出售纤美（一款减肥产品）。很快，他在很短的时间内将业务拓展到其他78家零售店，接着，他就面临亏损局面了。琳达说，他拓展业务的速度过快。

“有了这次教训后，我们在销售痘去消产品时，就采取了比较保守的策略。”琳达解释道，“无论我们卖什么，我们的观点都是要先测试，先试水。专业零售点可以很好地验证这种产品的适销性，如果卖得不好，你可以及时调整策略，妥善应对。无论原因是什么，也许是销售人员，也许是地段原因，也许是产品不符合这个市场的需求，你都能及时调整经营的策略。”

积极投身创业

30年以前，商场的公共区域一般被用于设置喷泉或者展示产品，有些地方类似于公园的休息区域或是临时用餐区。但是当商场经营者意识到有一群蠢蠢欲动的年轻人想在这里创业，并希望找到进入零售市场的门槛时，一切都变了。凭空出现的销售摊位成了商场全新的摇钱树，而这些公共区域本来只是用来彰显商场特色的。如今，这些专业零售摊位的租金占一线商场收入的20%，作为业主，商场可以充分利用这些意外之财。

结果，专业零售点的商家也获得了和传统的商店店家同样的地位和尊敬，他们不再是商场的二等租户商家。

我们先明确几个术语：推车式零售点只是一种称谓，未必是我们在超市里看到的那种购物车，也并非大街上看到的卡车，它代表了移动的零售点；而报亭式零售点位置是固定的，这是一个独立的、有自己墙体的零售点，通常设立在商场的中心，在各地的商场随处可见；“快闪店”（pop-up store）是指短期或者季节性的租赁商店，通常位于传统的商店内部，比如圣诞节或者万圣节主题的销售区域，所以它通常不会出现在大型购物中心的名录中，而它的营业区域也只会做简单的装饰。

琳达业务的成功不仅仅在于她创建了诸多快闪零售区域，关键是她推动了在小型空间内销售大量商品的热潮。过去的几年时间里，她在快闪店里卖过各种商品，从手提袋到太阳镜到奇形怪状的毛绒玩具。“不可能每一款产品都卖得很成功，但是，你在不断尝试中，无论是创造了热销爆款还是不幸遭遇冷落，你都能从中了解很多市场信息。”

她卖祛痘产品获得的经验是，这款产品比较有生命力，也会有很多回头客。虽然每次客户只会买一件（即专业零售空间里人们常说的“单购商品”），但由于青春痘无法根治，琳达解释道：“如果你一次买一

支，每隔一个月你会再来买一支。”（顺便提一下：这些祛痘产品的销售点非常成功，这家公司已经成立了多个自动销售站——在一些大型商场、机场、军事基地和特定的店中店内设立的高端自动售货机。）

这个行业并不好做，因为绝大多数购物中心每天都营业，所以你无法暂停营业，但是琳达似乎并不介意这种高强度且没有休息日的工作。实际上，她对这种全年不休的工作有自己的解嘲方式，与传统的“感谢上帝今天已是星期五”不同，琳达的说法是：“我们还有两个工作日就到星期一了。”

入行15年以来，琳达估计她已经向5 000万名顾客出售各类产品，现在她的销售点每年的固定客源有320万人。“我喜欢在购物中心的公共空间设立销售点，因为我们属于商业活动的中心。”她说，“成千上万的行人经过我们的销售点，如果我们开的是传统商店，他们一定要寻找特定的商品或者商号才能找到我们，但是有了我们这种新型的迷你商店，顾客经过它们身边的时候，我们的小商店就有3秒钟的时间给他们留下印象。如果我们幸运的话，顾客会额外用几秒钟来查看甚至购买商品，这是我对这种商业模式着迷的地方。”

琳达认为，迷你零售店成功的关键是里面出售的产品不可能在购物中心的其他地方买到，还有一点是因为她们有很多专业且有个性的销售人员。“我们寻找的是可以展示的商品，”她说，“人们需要以个性化的方式展示常规的产品，因此，让我们面对事实，那些愿意购买你商品的随机顾客，能推动你在创业初期前进，但是能帮助你发展壮大的，往往是常客。”

琳达的关键鲨鱼优势

做好你的功课。倾听琳达的故事，你会明白管理者最大的优势是拥有解决问题，以及发掘前所未有的销售机会的能力。她最近开

创的一项事业就可以说明这一点，她和名为太阳城的公司合作，这家公司是美国最大的民用太阳能公司。“太阳城所在的地段不好，产品销量也不好。”她说，“我们做的是导向型的生意，我们在购物中心的中央设立摊位，因为那里有很多好奇的观众。我们为他们提供有用的信息，激发人们对太阳系的兴趣，同时，完成太阳能热水器的销售。”我觉得她的商业计划很灵活，她采用了富有创意的方法进行零售。她能做到这一点是因为她深谙市场的运行规律，并且能够发现机会，这就是我所说的常规运营、创意思维的典型。

琳达在购物中心里开展调查的时候发现，进入购物中心的青少年数量和比例在上升，但当他们进入购物中心的时候，他们一般会选择待在餐饮区或者公共区域，而不会进入店内。所以，琳达的另一个重要的经验是她要把零售体验主动带给观众。有句俗语说得好：你能把马牵到河边，却不能强迫它喝水。是的，你可以带孩子们来商场，但是你不可能逼迫他们购物。可以说，在这样的背景下，突破传统店面的限制，打造超凡的零售体验，让顾客体验商业活动的行为是很有意义的。

你能想出其他办法，让产品和服务更容易进入目标市场吗？

适者生存

大不了从头再来

瑞安·戴斯

企业家、数字营销者、顾问

你能涉足某项事业，通常是因为你抓住了机遇，我的朋友瑞安·戴

斯在开始创业的时候就是这样的。他是世界顶级的数字营销公司“数字营销”的创始人和首席执行官，这家公司主要在互联网上为客户提供最前沿的品牌宣传战略和解决方案。

如果你不了解什么是数字营销，也没关系，因为瑞安自己也在思考这个概念的定义。他创立公司的时候，大学毕业没几年，他当时决心要创建可靠的、可持续发展的公司，但是他不知道公司业务会呈现怎样的态势，他只知道他需要在互联网上赚钱，他以前称互联网为新奇的信息超高速公路。

作为得克萨斯大学奥斯汀分校的学生，瑞安喜欢在寝室里玩飞镖，他愿意尝试所有能想到的东西。他半工半读，通过申请奖学金完成了学业。他成绩优秀，但他很清楚要想赚钱，必须比他读书时更努力才行。因为成绩还不错，他一度以为自己毕业后会进入修道院当牧师，他甚至还学习了一个学期的希腊语，但成绩不是很理想。

“我的希腊语教授告诉我，你这门课的成绩可能不及格。”他回忆时说，“其实她说得比较委婉，说要给我D。但是她告诉我，如果我不再继续选修她的希腊语课程，她会考虑让我勉强通过。”教授的一番话让瑞安明白，也许他该学点儿别的什么。

20世纪90年代初，互联网创业热潮方兴未艾，当时正值互联网经济泡沫前夕，瑞安坐在寝室里思考自己未来前进的方向，他跃跃欲试，“我看到周围的人都变富了，”他说，“哪怕这些公司里的门卫都有价值百万美元的股权。”

瑞安希望把握这次机会，他想尝试一下网页设计。问题是他对如何设计网页一窍不通，所以他自己申请攻读一个网页设计课程，希望能自学成功。

他也开始寻找各种机会为奥斯汀城内外所有互联网公司义务工作，

他的想法是如果他能找到一份好工作，也许他就能获得一些员工股权。“我当时非常幼稚。”瑞安回忆当时的情况时说，“我参加的第一场招聘面试，工作人员问我会干什么、优势是什么，我竟回答不出来。我还没有思考这么长远，我从来没有想到有人会问我这个问题。我只是在想，如果我愿意义务工作，这些公司就会给我机会，让我锻炼自己。”

他的回答是：“我不知道。”

这个答案不算太好，也没有让考官对瑞安产生深刻的印象，所以他只能准备其他面试。这一次他做好充分准备，决定告诉面试官他是一个网页设计师。这句话并不全是真的，但是他自己有一套软件，所以他认为自己可以因此获得一些优势。瑞安强调，只要他工作，就有机会慢慢自学。

瑞安说服了一个电子邮件营销公司来录用他，他花了一个周末的时间希望在报到前能做好准备。这家公司利用表格和数据库里收集到的电子邮件地址，以群发邮件的形式向其客户推销自己的产品和服务。当时，这家公司是电子邮件营销业务行业的领军者，这意味着它们有个“退订”按钮，即用户随时可以退出这家公司的邮件联系人列表。

“而对于其他公司，当你试图退订的时候，他们会明白这是真正的电子邮件地址，并会发送更多的垃圾邮件给你。”瑞安说。

最后，这家公司倒闭了。不过，瑞安还是学会了一些有关网页设计的知识。“我可以自行设计基于文本的网页，”他告诉我，“我可以加入一张图，但是当时最先进的技术也仅限于花哨的网页动画而已。我看到很多种做法，但是我不知道怎么做，我感觉自己还是不行。”

几年后，互联网营销者已经把转化率优化和在线销售当成专门的学科来发展，研究结果可以展现出你从哪个网站获得了更好的反应，所以瑞安首批设计的网页反响不错。按照这种方式，他小试牛刀，在互联网

领域取得了首次成功。“正是那种什么都受到局限的局面赐予了我力量，”他说，“面对局限，我知道如何管理，如何分配自己的资源。我觉得自己很幸运，经历过初生牛犊不怕虎的阶段。不知道自己该做什么，竟成了我起步阶段最好的优势。”

很快，瑞安开始为一个哺乳咨询师设计网页，但是他开始碰壁了。他的室友觉得他很奇怪，因为瑞安的电脑上总是出现各种乳房的照片。另外，瑞安也意识到他的互联网创业梦想可能永远无法成真。互联网泡沫即将破裂，瑞安开始明白在适当的时间入行，未必就能让自己变富。

是否赚钱，的确是瑞安考虑的一个要素，因为他想要的就是变富，这就是他的雄心壮志。孩提时代，他最喜爱的超级英雄是布鲁斯·韦恩，不是蝙蝠侠，是布鲁斯·韦恩。“我就想当百万富翁，”他说，“我觉得这就是一份工作。”

迎难而上

就在那个时候，瑞安碰到了一个名叫艾米丽的女孩。相处了几个星期后，瑞安觉得她就是他要娶的姑娘。他没有告诉艾米丽这一点，因为这会让她觉得他操之过急，但是瑞安开始悄悄地为双方规划未来。首先，他得去买一枚订婚戒指。他做了一番调查才知道，即使花1万美元买的戒指都未必能拿得出手。

“从那个时候起，我开始认真地考虑赚钱的问题。”瑞安说，“在此之前，我工作只是为了度日，为了能负担各种开销。但是现在我有了成家这个想法，可是一枚戒指就得花1万美元，对我而言那是一笔我不可能承担的开销。”

瑞安知道，如果就按照他原来的方式工作，他恐怕一辈子都买不起戒指，他必须得做出改变。他开始思考如何将自己在互联网领域的事业

做起来，他不知道自己要干什么，但是他想到了一个互联网捆绑销售的概念。他通过自己初步设计的网站为客户提供低成本的域名和虚拟主机服务，他希望能利用这两项主要业务和其他工具，推广网站监视DIY（自己动手做）服务，就像他当初自主创建网站的方式一样。

“每个人都在出售网页设计方案，”瑞安解释说，“不过我提供的是其他类型的服务——虚拟主机、网站建设工具、倒计时器等。这些对我而言都是免费的，但是你得知道如何发掘这些资源。我必须得想方设法提供与众不同的服务，我也许没有网页设计师的才华，但我能靠整合资源来提升我的竞争力。”

瑞安把自己新建的网站称为SiteSightings.com，和他其他创业活动一样，这个网站只有最基本的商业框架。他提供的服务实至名归，正如瑞安现在的数字营销品牌一样。这个网站在网站设计师中间很流行，瑞安查询网站的点击率，以确定有多少网页设计师按照瑞安网站的建议使用了网页设计的工具和服务，结果让他感到惊讶。

他说：“我开始思考，除了引导这些人、这些公司点击我的网站外，我也可以引导他们走向真正属于我的产品或者服务，从中我也许能够赚到钱。”

瑞安说干就干。他偶然看到了一个可以提升网站价值的弹出式构建工具，这个构建工具名字很难听，销量不好。瑞安自己用了一下，却发现成效明显，于是他联系了开发商。他不知道产品许可使用的概念是什么，也不知道获得产品许可本身有多难。但是他开口了，瑞安希望能在他的网站上出售这个工具。开发商以为他打算买断这个产品，因此没答应他，瑞安又尝试了其他办法。

“从本质上来讲，这是一个自有品牌交易。”他说（虽然瑞安当时并不知道这个术语的含义），“开发商可以继续出售这个产品，我也可以在我自己的网站上出售。”

瑞安给了这个人500美元。他当时并没有钱，他的父亲曾给他一张救急的信用卡，可以透支600美元。有了这笔钱，他总算有了一点儿喘息的机会。开发商没有讨价还价，瑞安终于可以在网站上销售这个工具了。

接着，他熬夜建立了一个网站来促销这个新的产品。他称之为“选择使用自动控制器”（Opt-in Automater），瑞安是按照这个工具的用途来给它命名的。这个工具可以让人们自动订阅邮件简讯，于是它很快成为电子邮件营销市场的关键功能。瑞安对这款工具的定价是14美元。在这个产品上线后的第一个月里，他获得了偿还信用卡的钱，他的父亲甚至不知道他使用过这张信用卡。

从那个时候起，这款产品的销量一直很稳定，瑞安也因此攒够了买订婚戒指的钱。

“能赚到那笔钱，我事先没有料到。”瑞安回忆当时的情景说，“我当时没有其他办法，要赚钱只能走一步算一步。我在一家金融公司里做兼职，但是靠微薄的薪水，我根本没办法赚到大钱，我只能尝试其他的办法。”

了解自己知识面的局限

瑞安大学毕业的时候，已经为500多个企业和产品进行过互联网营销。他迷上了电子书，那个时候亚马逊的电子阅读器Kindle还没有上市。他关注的是人们如何利用谷歌搜索引擎来搜索，比如如何做寿司、如何做婴儿视频，然后瑞安就这个专题制作了一本电子书。他雇用网络写手进行内容原创，对现有的内容申请授权，再按照自己的格式将它们重新包装。

他借此获得了10万美元的销售额，对于一个大学生而言，能依靠兼

职赚这么多已经很不容易。当你以一个一文不名的小人物的身份来看这件事情时，你意识不到自己知识的局限。你会把自己赚的钱和某一笔特定的交易、需求联系起来，其实你不知道创业的真谛是你会为美好的人生获得更多的筹码。

瑞安说他没有任何金融知识，在他成长的环境里，人们不会特别谈论钱，尤其不会用急功近利的态度来看待钱，所以互联网业务在瑞安眼里更像是一种爱好。“我当年很单纯，我觉得所有成年人每年都会赚50万美元。”瑞安说，“我赚了10万美元，自己留了3万美元，然后剩下的都花在广告、产品、写手和编辑的工资上了。我没有想过这可能会变成我的职业，一开始，我只想着赚到钱买一枚订婚戒指。之后，我又用赚来的钱买了辆车。我考虑到自己要结婚了，所以我把剩下的钱存了起来。”

瑞安毕业后一个星期就结婚了，之后他去之前兼职的金融公司上班。瑞安常告诉人们，他从第一天报到开始就觉得自己不适合那份工作，但他还是坚持了一阵子，直到他知道办公室的同事每天在做什么。“那件事情提醒了我。”他说，“我用这些看似愚蠢的网站赚的钱可能要比很多朝九晚五工作5年的人赚得都多，所以我就辞职了。”

问题是他去金融公司上班的这段时间，他忽略了自己的互联网生意。他手头上还有500多个网页功能，也就是500多项业务、500多项宣传活动和500多个市场。瑞安在金融公司全职工作的6个月里，谷歌改变了自己的广告计划，瑞安却没有注意到这一点。他发现自己同意自动支付25万美元的广告费，而他根本没有25万美元。

“我已经授权了这些支付项目，”瑞安说，“但是我没有留意到这个问题。我觉得这些成功都是我应得的，我却入不敷出。如果你有过我这样的处境，你会想自己既然在赌桌上连续输了4把，那最后一把就该把全部身家赌进去。如果你的情况已经很糟糕了，最好的办法就是赌一把，对不对？不过，我们也就是这样想想而已，我们知道这样做肯定行

不通，因为，这只会让你挖的洞变得越来越大。”

最后，瑞安知道在创业的时候，一定要一步一个脚印，不要好大喜功，场子铺的太大，很可能会有隐患。他撤回了500多个网站，主攻四五个能够赚钱的核心业务。短短数月内，他就把欠下的25万美元还清了，但是他依然没有走出当初留下的窟窿。

瑞安忙着赚钱还债、补贴家用，竟忘了缴税。他对这方面一窍不通，他觉得因为赚来的钱直接还债了，根本没有经过他的手，所以他不用给政府缴税。从小到大，他从不知道每个季度预报税额是什么概念，也没有想过要把税款预留出来。所以那个4月的晚上，会计师在税款到期前给他打电话的时候，瑞安觉得很意外。

“我现在知道如果在缴税日之前，会计师在星期日晚上给你打电话意味着什么。”瑞安说，“那个时候，我觉得他肯定是有什么着急的问题问我。那个时候我听到了我最不想听的一句话——‘过去一年你的经营效果很不错’，相信我，你绝不希望在4月某个星期日的晚上，从会计师的嘴里听到这句话，因为这不是在表扬你。”

瑞安缺乏财务知识，现在他自食其果了，他知道自己还要还25万美元所带来的附加额——支付给联邦政府的税款。“我挂掉电话后，开始哭泣。”他在和我们分享故事的时候说，“这是我成年后第一次哭泣。那个时候已经是深夜了，我不可能再去还债了，我刚还清了25万美元。税额真的把我打败了，我看不到自己的出路。这与我把钱都花在买豪车或者社交活动上不同，我可没有像摇滚明星那样生活。我当时不知道，因为我一直忙着资金周转、还债，所以我的银行里几乎没有存款，我当时没想过要缴税，但是现在我明白这一点了。”

不过，妻子艾米丽的一番话让他从惊慌失措中清醒过来。瑞安告诉妻子他所经历的一切，艾米丽回应说：“我觉得这没什么大不了的。我相信你肯定能搞定一切，你向来能把问题解决得很好。”

后来怎么样了？瑞安给自己24个小时的时间从沮丧的心情中恢复过来，他又花了一个通宵的时间为6项主打业务创建了促销方案。他对一些客户坦白自己的情况，说自己欠了美国国税局的钱，需要他们的支持。第二天早晨他醒来时，看到账户上收到了8万美元，大概是瑞安绝望的情形让顾客动了恻隐之心。那天晚上，收入翻了一倍，两天后，也就是4月15日，他向政府全额缴清了税款。

这并不是故事的结尾？故事才刚开始。瑞安在他的人生低谷充分利用了绝地反击的力量，之后他一直利用这种思维拓展自己的业务。他明白如果自己已经没有退路，他只能在逆境中奋起前行，虽然他经历了好几次教训才明白这个道理。当他在短短的几天时间里解决了本不应该让他抓狂的税收问题后，他对人生和周围的一切有了全新的认识。

事实上，几天以后，瑞安又给联邦政府开出了一张支票，这张支票是前几天他新增的收入的税款。

“最后，终于清零了。”他说，“不负债的感觉真好！”

瑞安的关键鲨鱼优势

设立目标。对于瑞安来说，他的职业发展的历史就是他不断设定并实现新目标的历史。首先，他得攒够1万美元，这样他就能买一枚订婚戒指。接着，他需要25万美元来支付那些因一时疏忽而花出去的广告费用。之后，他还需要25万美元来支付税款。每一次，他都设定了非常明确的目标。随着他互联网业务的发展，他不断开拓自己的产品和服务，这些目标也在不断变化。一旦瑞安相信他能够实现这些目标，他就会采用实际的行动，从业务中获利。

有关目标的情况，大家得明白：你不可能实现一个不着边际的目标。在实现目标的过程中，你的每一步都要从实际出发，以保证这个目标是可见的。虽然随着自身和业务的发展，目标会不断改

变，但要实现目标，我们就得心无旁骛。这就是推动我们业务不断前进的秘诀，我们一定要知道。

告诉我，你的下一个目标是什么？

要有梦想

创造自己的风格

罗琳·莱丁格

时尚潮流创造者、互联网零售商

罗琳·莱丁格的故事让我震撼，她和她的丈夫在创业初期互相扶持，为实现共同的目标勇敢向前的经历让人敬佩。当年他们初遇的时候，根本没有钱。事实上，罗琳的丈夫JR刚刚破产，但是，他们坚信互联网终将改变美国人的购物方式。

现在看来，这个观点再自然不过，但在当初他们能有这样的远见实在是很了不起。他们的公司“美国美安”刚成立时，还是1991年，那个时候绝大多数人还没有电脑。现在回想起来，那个时候就像石器时代一样。像亚马逊和亿贝这样的网站几年后才成立，绝大多数人还得通过美国在线公司和奇才集团的拨号服务才能上网，人们的网购观念尚未形成。

罗琳·莱丁格和她丈夫所从事的事业改变了商业的游戏规则，他们笃信这是命中注定的事业。罗琳只要闭上眼睛，就能看到美国互联网购物的未来，她相信那绝对是不一样的购物体验。她的决心让我想起了我最爱的一句话：“如果人们没有嘲笑你的梦想，那是因为你的梦想还不

够伟大”。这句话说得太棒了！我希望我能认识第一个说这句话的人，这样我就有机会告诉他，我的人生因为这句话而改变。罗琳肯定有过被人认为是疯子的经历，因为人们可能觉得她的想法不切实际。也许人们并不是在嘲笑她，而是在冥思苦想其中的原委。罗琳和她的丈夫清楚地看到了普通人看不到的景象，他们下定决心要让人们真正地看到并靠近他们的梦想。

JR曾经担任安利的分销者，他有过多层营销的经验。对很多人而言，多层营销是一个具有争议的话题。在多层营销的机制下，销售人员不仅按照销售额获得提成，还能因为自己拓展的顾客而受到奖励，这就是安利和雅芳等公司成功的原因。罗琳和JR虽然对这个词比较排斥，但是他们知道要让商业理念运作起来，他们必须得在线上购物这块未开垦的领域中尝试直接或者面对面销售的方式。他们相信互联网会给自己提供前所未有的销售机遇，但是他们不相信美国大众会在没有任何外力推动或者刺激的情况下，马上上网购物。从根本上说，他们相信他们需要一个创业团队来拓展这个新型的全球化营销工具的影响力和能量。这个营销利器绝大多数人都没有，因为那个时候大部分人没有个人电脑。

“那个时候，人们还没有在家网购的习惯。”罗琳解释道，“美国家庭购物网（QVC）的家庭购物网络平台建立已经有一段时间，所以这不算是一个大的改变。网络购物现象的出现是伟大的奇迹，但是人们还没有实现互联。所以，这里的关键问题就是人们愿意花在网络上的时间是多少。”

“美国美安”的理念是给人们提供超越产品和服务项目以外的更多服务。在罗琳看来，提供产品的信息只是第一步。她设定的计划是顾客可以直接从当地的销售人员那里获得网络购物的消息，包括试样、产品展示和特殊折扣等。当地的销售人员会从中获得提成，但是罗琳希望雇用成千上万名网民帮助她以传统的方式来传播网络购物的信息，并最终推动顾客下第一笔网络购物的订单。

“我们知道我们必须依靠口碑来宣传产品。”罗琳说，“今天有了社交媒体，做到这一点很容易，我们现在有多种形式的免费广告，但是那个时候我们什么都没有，我们需要投入额外的财力、物力和人力来建设一个品牌。我们没有社交媒体这个口碑放大器，所以我们只能跑出去跟那里的人们谈一谈我们的产品和理念，这跟强行推销有些类似。”

美安一开始没有产品可供销售，这在很多人看来是本末倒置的。他们建立了原始的网站，罗琳和她的丈夫都没有网页设计的背景，罗琳请了几个懂计算机的高中朋友来帮忙。“我们有两个朋友在厨房里，”罗琳说，“另外5个在客厅里，我们在房间里设定了出售的区域，这一切耗时很长，因为这些工作人员一开始要轮流使用我们仅有的一台计算机。”

他们的第一批产品是一种涂上可以戒烟的药膏，问题是她自己也不清楚这种产品是否有效，事实证明它是无效的。“看起来所有能产生奇迹的因素都在了。”罗琳回忆说，“制造商已经研究并确定自己的方案，事实证明人们也愿意购买这种产品。从心理学的角度来看，整个世界也已经准备好使用可戒烟的药膏。人们愿意尝试一切，只是现在这种产品不对而已。”

重磅事实

对于所有零售者而言，存货是他们在资产负债表上唯一的资产，在绝大多数情况下，存货也是零售商生产力最低的资产。这就是罗琳和她的美安团队必须要以最低廉的价格推出他们首批产品的原因。

好消息是美安已经免费获得了产品的销售权，因为这是生产商的第一批产品。所以罗琳和JR没有自己出资，他们只需要投入自己的精力。罗琳相信他们的努力很快就会有回报，一开始不成功总是在所难免的，“创业初期的失败是我们日后前进和成功的基石。”罗琳说。

从内部提拔

早些时候，罗琳和JR能雇得起的也就是亲戚和朋友。罗琳的网站发布前，两个弟弟都为她工作，她能做的是每周给他们50美元的汽车油钱。他们就睡在罗琳的沙发上，吃点儿罗琳冰箱里的东西充饥，但他们坚信互联网具有强大的销售力量。

从本质上来讲，美国美安把一群志同道合的创业者聚集起来了，很多没钱雇佣全职雇员的企业在创办初期都采用这种模式。

“大家都抱着相同的信念。”罗琳说，“我不能在一台电脑上向他们展示我对这个公司的想法，我得在笔记本上画出来，一旦大家明白了，大家就会齐心协力去大干一场。大家喜欢这个理念，他们可以看得出来其中蕴藏的机会，他们也愿意全心全意地实现它。”

罗琳和她的丈夫第一次创业失败后继续奋斗的故事告诉我们，不要光看生产商的要求，要看远景。他们相信自己的下一个产品一定能赢回顾客的信任，也能为公司挽回损失。他们碰巧发现了一款名叫“热彩”（Thermochrome）的营养产品，这款产品现在依然是最畅销的商品之一。罗琳对于营养养生的产品很感兴趣，对于能向市场推出这样一款新的产品，罗琳感到非常激动。

“这给我们带来了双赢的局面。”罗琳说，“因为这种产品能满足我们顾客的要求，同时又能让业内人士积极与我们合作。”

业内人士是谁？罗琳和她的团队成员每个周末都外出，沿着东海岸驱车前行，他们希望能找到有电脑、会上网的人士，共同干一番大事业。由于没有预算乘坐飞机，他们只好在北卡罗莱纳州给汽车加好油，然后前往附近的每一座国际大都市。有几个周末，他们一路开车到了波士顿，然后再开回来。

“旅途非常辛苦，”罗琳回想那个时候的情形，“我们常常非常疲惫，但是大家都是累并快乐着的，因为我们都想要成功。很多人可能在那个时候就会选择放弃了，但我们没有，因为我们知道成功就在眼前。”

罗琳推出的热彩产品很畅销——美国美安在18个月内连续出售了6 000万美元的产品。我觉得说“这个业务做得很大”，还不足以表明它热销的程度。实际上，这真的是一个爆款。当他们付清了生产商和销售人员的报酬后，还有一部分剩余钱款可以让公司继续发展。

“这6 000万美元让我们不知所措，”罗琳说，“我们很怕花掉这笔钱，我们也不知道该如何处理。我们所做的事情就是，把这笔钱再用于扩展业务的投资中，这也是必要之举，因为我们的公司处于起步阶段。我们发现了新的产品，并全力投资，我们还招聘了新的销售人员。正因为我们的产品范围不断扩大，销售人员不断增加，我们的顾客群体才会不断地扩大。”

这证明了我们先前谈论的如何验证商业理论的问题，即要从小处着手。美国美安有很多流动的业务，因此公司要在多个产品都成功的基础上才能不断发展。不仅如此，每个销售人员还得创立自己的品牌，有自己的固定客户群体。罗琳预测到销售团队将会增至数千人，这样才能保证每个产品都能达到良好的销售业绩。

在热彩这款产品之后，美安接下来要销售的是名为“爱尚它”（Isotonix）的维生素。这款产品与众不同的地方在于它是一款粉末状维生素，可溶于水，与“我可舒适”（Alka-Seltzer）泡腾剂类似。它可以直接将维生素输送到血液中，可以说，它是一款具有变革意义的药品。

美安推出了一款又一款成功的产品，并建立了自己的品牌。罗琳和她丈夫的成功让我们明白了从一穷二白的情况起步，我们会有更大的上

升空间。每个成功都能推动你走向新的成功，如果你一直沿着正确的道路行走，即使碰到难题和失败，你也不会被打败。它只会逼着你更加努力地工作，确保你不重蹈覆辙。

知道未来的发展方向

美国美安发展到今天，已经有了当初无法想象到的规模。公司注册了www. Shop.com这个域名，美国美安品牌顺利过渡到这个新的名字，这个名字能体现公司现在的身份和正在做的事情，能够集中体现罗琳所创企业的特征——给客户提供最完整、最激动的购物体验。

一路走来，罗琳将个人的品牌发展成了世界著名的时尚导向品牌。她本人已经创立了获奖无数的化妆品、豪华的护肤品组合以及一系列精致珠宝产品品牌。罗琳还在不断寻找创新型产品，以提升她忠实客户的生活质量。罗琳还建立了名流朋友圈，里面的人总会定期将Shop.com的产品转发到社交媒体上，帮忙宣传这些产品。此外，罗琳还在Shop.com的后台数据库中积累了300万老顾客的资料。

当年罗琳开着车招募的同道中人如今已是代表公司的商店顾问，在集团内部，这样的顾问人数多达18万，在他们的努力下，公司每年的零售额都能超过38亿美元，其中有400多名销售顾问已经成了百万富翁。显然，罗琳和JR就因为坚持了他们独到的商业见解才取得了如今的成功。

“我很高兴你能和人们谈及这个观念。”罗琳在和我一起谈论本书的主题时说，“因为我觉得在创业初期，如果没有经历过艰辛，就很难有后来的成功。这样的起点帮助我们重新界定自己，思考我们选择的产品是否适销，后续又该如何发展。它还能督促我们坚持自己的商业计划，哪怕其他人告诉我们这些观点行不通，我们也会坚持做自己。”

罗琳和JR是绝地反击的绝佳例子，他们就是在两手空空、口袋里没有一分钱的时候追寻自己的梦想的。当一个人没有什么可以失去的时候，就有了可以得到一切的可能性。

我们需要最强大的动力才能走向成功，不是吗？

罗琳的关键鲨鱼优势

做好功课。美国美安发展初期，罗琳花了大量的时间去研究和开发新产品。“我喜欢研究人们的消费习惯以及他们看重的东西。”罗琳说。她发现顾客更愿意把钱花在让他们感觉良好，改变他们外在形象的产品上。这条规律至今适用，这也是为什么Shop.com目前非常关注健康、养生和美容产品的原因，而罗琳也因此成为无可挑剔的时尚引领者。从根本上讲，美国美安在线业务背后的理念可能是源自创业者的胆识，但是该公司巨大的成功应直接归功于罗琳在这个领域内的研究和调查。罗琳了解自己的行业和顾客，她知道什么样的产品可以成功。

你相信自己的直觉能推进各种新观点吗？

第 6 章

成为变革者

2015年3月，我在得克萨斯州奥斯汀参加“西南偏南”会议，我到那里是为了增加我的业务。如果你从没有参加过西南偏南会议，我可以告诉你这是个音乐节、电影节和思想大咖的大集会。奥斯汀是一座很棒的城市，再加上西南偏南，你会被这里的朝气蓬勃所震撼。整座城市举行多项活动，我一路都拿着酒杯，会遇见一些很有趣的人，与这个由艺术家、企业家和思想者组成的圈子积极互动。

我觉得，这个会议的亮点往往会出现在各项活动结束后的一个小时。我受朋友盖瑞·瓦耶诺库克的邀请来参加他著名的果酱培训课程。盖瑞是一个著名的社交媒体专家，也是我所认识的最有创意、最有想法的企业家。每年他都会召集这些艺术家和思想者举行一次交流活动，这就是西南偏南会议最与众不同的地方。这里没有会议日程、没有目标，也没有固定的嘉宾名单，只要盖瑞盛情邀请，来自不同行业的大咖们就会齐聚此地分享、谈论时下发生的事情和趣闻。

我收到邀请很激动，所以我赶紧前往位于W区的私人公寓。当时是星期五晚上10点半左右，盖瑞还没到，我是和我们的业务发展总监泰德·金斯波利一起去的，想看看这里的情况到底如何。当我们到达会议时，有6个人站在外面等待。从我的角度看，我觉得这里面根本就不像是思想大咖云集的地方。很快，各大公司的首席执行官就一一登场了，包括优步、易雅克（Yik Yak）、推特、商品淘（Product Hunt）和猫鼬网（Meerkat）的首席执行官，还有一些天使投资人和风险投资家，我在老家的朋友蒂莫西·费里斯也来了。大家在同一间公寓里，急切地憧憬着未来，渴望从这样的交流和互动中学到新东西。

听起来，这是个很不错的聚会，对不对？

好了，我该说的说完了。那个时候，人们没有手机、没有电脑，大家都没有听课做笔记的习惯。这里的规则是一次只能有一个人说话，不

能互相交谈，不能互相干扰。我们会就思想、观念、预测以及所谈论的话题交换意见，不过大家要为彼此的观点保守秘密。实际上，我在本书提及这件事情的行为也是和盖瑞提前打过招呼的。我告诉他，我希望读者能看到大咖们在一起交流的样子，盖瑞同意了我的提议，并希望我在书中提到他后，能有更多的人加入到这个谈话中来。

我和泰德在等着盖瑞，是他组织所有人聚在一起的。我们对接下来将会发生什么都是一头雾水，但是我们都应该来，仅此而已。前一天晚上，有人向酒店的保安人员投诉酒店举办活动的声音太大，达到了扰民的程度。所以，今天我们大家到齐了以后，就接到要求我们讲话声音小一点儿的通知。实际上，我们并没有发出真正的噪声，我们没有聚在一起准备做什么，这里没有音乐、没有大声说话的人，我想也许我们在楼下的会议室也能举行这场活动，所以我赶紧跑到楼下的休息区看酒店方面能否做一些安排。我告诉经理我们的意图，但是经理告诉我不可能马上帮我们腾出其他地方开会。

大约到了午夜时分，酒店经理终于帮我们找到了一间会议室，我回到楼上告诉大家这个消息，却发现那里空无一人。我到楼下才一会儿的时间，大家都去哪里了？然后我听到他们的声音，大家几乎都是低声细语，在套间的后面。盖瑞已经到了，会议开始，他们把谈话的地点挪到了卫生间里。是的，大家都坐在瓷砖地、浴缸、马桶座上，这个情景太奇怪了。当然，这间浴室很大，能容得下我们所有人，里面的装修非常豪华，但这依然是一间浴室。我环顾了四周，觉得这一切太诡异了。这些在各行各业相当具有影响力的人，竟然齐聚在这间浴室里小声交谈，这也太“不成体统”了！为什么非得在浴室里，因为这里的隔音效果比较好，既然有人投诉，我们只好尽量不要扰民！

我就站在那里，一切都是那么不可思议，这个场景好像和《马克思兄弟》电影中的一样，我们所有人就这样坐在浴室的各个角落。此刻让我真正觉得意义非凡的是大家谈话的内容，盖瑞开始主持谈话了，他要

求我们大家就技术、商贸和通信领域的发展给出看法。我们想到什么就说什么，他会提出一个问题或者指出一种现象，然后我们轮流阐述自己的观点。

浴室会议的基本议题是变革，这种变革快得超乎所有人的想象，但又不足以快过我们的想象力。如果这听起来很矛盾的话，我们细细分析就会发现事实绝非如此。原因是从某种程度上来讲，盖瑞组织大家聚在一起，让我们对未来5年的发展情况做出估计。轮到我发言的时候，我谈论了电子商务的崛起和传统零售商店的没落——曾经控制货物和服务销售的传统商店正在逐渐丧失其竞争优势。在我看来，这是我们当今社会面临的最大的一个变革，但我在那样的场合里讲出这番话，似乎更像是老生常谈。我的意思是，我们都看到了这个趋势，我们也正在其中。线上和线下销售的差别日益缩小这一现状，他们很清楚，他们根本没有必要从我这里听到什么高见。

我旁边的人说出的话让我大跌眼镜，他说在未来15年里，我们会有办法“喝”掉数据和知识，就好比我们现在能靠一个闪存将信息拷贝到我们的电脑上一样。他说“喝”是指有一种特殊的配方，或者是鸡尾酒或者是添加剂，你可以把它放进你喝的饮品里，帮助你学习西班牙语、美国历史或者如何更换轮胎。这真是一个天马行空的想法。

这间房间里聚集的是一大堆技术疯子、企业家和预言家，我坐在浴室的地板上，发现我更清楚地了解了我们所谈的每一件事情，每一件我们想到的事情，以及每一项我们可能参与的变革。他们的话题最终回归到一个基本元素，这个基本元素是我们商界一直在出售而且经久不衰的商品：时间。（实际上，等到盖瑞总结的时候，我才更加清楚我的说法显得我跟这个群体有多么格格不入。）

想一想：时间是唯一用金钱买不了的东西，我们却都在想方设法向人们出售时间。如果他们不能帮助我们最大程度地利用时间、节约时间或者消费时间，各家公司就应该向我们推销更好的时间，让我们过得既

轻松又难忘，金融公司帮助我们避免时间的不确定性，米勒啤酒告诉我们还有一种时间叫米勒时间。

人们不能将时间拱手送人，也不能收回它。但是我们身边这群天才正在想办法让人们找到将时间转化为可量化经济效益的方式。优步是什么？它是一家为顾客提供节约时间和金钱的驾车服务公司，苹果支付（Apple Pay）会帮助商人和顾客实现无缝对接的不涉及现金的交易，最终也能帮助人们节约时间，美国外卖网站GrubHub改变了我们叫外卖的方式，能减少将外卖送到你家的时间，这些公司出售的都是时间。我们的经济发展已经变成了一项更快捷地传递商品、提供服务的比赛，一切都是为了提升效率。

看一看社交媒体上时间被压缩和重新包装的样子吧！脸书将我们所有的朋友以及朋友的朋友聚在一起，这样我们无须走到他们面前就可以和他们取得联系，也能更加容易地知道他们的动态。不仅如此，脸书还可以告诉我们希望结交什么样的新朋友，如何节省外出的麻烦。之后，推特出现，我们只用一条140个字符以内的评论来简洁地表达我们的思想。然后，我们有了Instagram照片分享，我们根本用不着给朋友写信，我们只要上传一张照片就能说明所有的心情。“阅后即焚”（Snapchat）更加先进，我们看的图片只能保存几秒钟时间，之后会被马上删除。

谁知道当本书上市的时候，还会出现多少种新的帮助我们节约时间的互动方式，其中的观点很有可能就是来自某个正坐在这间浴室里开会的人。毕竟，我周围的这些人正是改变我们彼此沟通、做生意方式的创新者。他们将我们的手机变成万维网的遥控器，允许我们远程开车、监控家里的情况、转账、移交文本、观看国情咨文讲话、确定孩子的位置，以及其他各种各样的事情。感谢他们，我们可以用这个小小的装置做很多我们想做的事情。无论我们想要什么、什么时候要，小小的手机就能带我们去。

就在那个酒店的浴室里，我们畅所欲言，直到凌晨4点大家才离

去。我们一大早都有自己的事情要忙，但是大家都是依依不舍地离开。这番谈论似乎有了自己的生命、呼吸和节奏。从某种程度上来讲，我们讨论了无人驾驶汽车，谈论的重点不是我们如何制作或者何时制作这种汽车，这些创新的细节并不是我们的谈话重点。过一阵子很有可能就会有法律颁布，人们如果驾驶这种汽车，就有可能犯法，我们看重的是这些变化如何改变我们工作和生活的方式。

跟上潮流

我们偶尔会心血来潮，疯狂地想要什么东西，对不对？我们谈论的是这些围坐在浴室里畅所欲言的人，他们在展望未来5年甚至10年的情况。

本书接近尾声，这场浴室谈话似乎为未来更迅速的变化奏起了鼓点。我要告诉各位，如果你不想落后，就请赶紧跟上这些潮流，而本书就是关于如何更加努力、更加快速、更加聪明、更加有效地做事的书。让我们来回顾一下我们如何能够实现绝地反击，无论我们住在哪里、认识什么人、身在什么行业，只要我们愿意，就能办到。首先，我要说明即使你没有盖瑞的眼光、没有杰夫的才华，银行里没有太多的存款，你也能实现自己的逆袭。你需要的是热情、真实、努力、动力以及一颗永远跳动的、想要创业的赤诚之心，你要利用绝地反击的力量，拓宽自己的道路。

人们之前是怎么评论迈克尔·戴尔的？有传闻说他根本不会操作电脑，所以他告诉工程师要制造一款像他这样的生手都能用的电脑。我不会画画，但是我能用缝纫机踩出一条直线，也就凭这些本事，我开创了自己的服装生意。所以我不会告诉你，你只能在自己熟悉的领域创业。你现在不会某一样技能，并不代表你没有能力去做到这件事情。如果你喜欢篮球，哪怕你身高没有优势，你的爆发力不强，或者你无法在球场

上一统江湖，但是你依然可以参与篮球运动，无论你是当教练、当球队经理、接待人员，还是营销人员。

跟我当初创立FUBU的时候相比，如今出现的很多变化都让人难以相信。回想当初，如果我们想要在商店里出售T恤，让顾客穿上我们的衣服，我们就必须要通过零售商这个渠道。我们得让衣服在梅西百货上架，因为它们有很好的分销渠道。我们还得在街区的服饰精品店里取得一席之地，尤其是在纽约城区内，但是我们的衣服数量又不能过多。问题是，要获得巨大的利润，我们必须将业务范围拓展到美国的全国连锁商店，但这样做会影响我们在大众心目中的一贯形象，也会损害我们与顾客的联系。真正需要我们考虑的是品牌的真实性，如果我们只关注利润，就会让FUBU越来越远离街头小子，而他们才是我们品牌创立的初衷，也正是他们才能真正让我们的品牌有生命力。

全美分销，是有代价的。

如今对于品牌所有者和生产者来说，在不用放弃店面的情况下，依然保持紧密的重要客户关系，实施大众分销不是不可能。今天，几乎任何人都可以在自家地下室出售T恤、球鞋或者袜子，将这些产品包装并交付到世界各地的顾客手中，创造一个价值10亿美元的事业。在相对较短的一段时间里，互联网的影响力已经更改了初创企业乃至所有企业的业务运营模式。原先企业的成功要靠商品、资本，而今依靠的是创意。

这是一种巨大的转变：你不需要衔着金钥匙出生；你不需要对顾客好言相劝，才能令他们进入商店；也不需要花大力气培养重要的中间人或者联系人；你不需要大量投入广告费用才能驱动销售；你不需要在本地商场大费周折来租赁三个月的移动销售点；除了最基本的生产成本外，你也没有必要再额外融资。金钱不再是催化剂，你才是催化剂，你的观点是催化剂。这是一个投身市场的黄金时代，如果你想实现商业观点，没有比现在更容易的时候。

当然，现在的市场竞争也空前激烈。既然所有的市场准入门槛都被打破，每个人都想进入销售行业，那么各个商家面临的竞争可想而知。但是我觉得这是一件千载难逢的好事，为什么？因为它能推动创业者做得更好，确保他们的产品和服务与众不同，进而推动创业者成为行业的翘楚。

让我们来面对现实吧！“我在哪里可以买到这个商品？”或者“我们这个社区何时可以出现这种商品？”当我们不再提出这类问题时，我们就会提出更明智、相关度更高的问题。

“你的产品是什么样子的？”

“是什么启发了你生产这些产品？”

“你对什么很有热情？”

“接下来要生产什么？”

这就是零售的民主化，这个词我首先是从我的朋友哈雷·芬克尔斯坦那里听到的。哈雷是Shopify（商品范）这个平台的首席平台运行官，Shopify可谓是继信用卡以后最伟大的发明。它改变了我们购物的方式，甚至改变了我们做生意的方式。

它将决定行业格局的权利转回到了人们、消费者和小企业主手里。因为有了平方（Square）这样的公司，你不需要再去银行，你不需要和股票经纪人或者交易商打交道，因为你可以直接在网上执行交易，不需要花多少钱。

那么到底什么是Shopify？它是一个方便商家直接将商品销售给顾客的平台。有了Shopify，商家就不需要与传统的零售商，比如沃尔玛、西尔斯和百思买集团等合作了。它并不是零售行业唯一的玩家，但它代表了商界最前沿的发展方向。而今，这些大卖场在接二连三地关闭店面，

商业局面正在转型，而正是消费者推动了这种转型的出现。思考一下你会发现：我们不只想要在线购物，也不只想在线下购物，我们想要的是随心所欲地购物。我告诉自己，我知道这一点，这是非常重要的一点。正是那些坐在浴室里聊天的人创造了我们所在的世界。消费者也学会了适应这个新世界，整个商业格局也因为Shopify这样的平台发生了改变。这个平台现在有16.5万个商家，它们的总销售额超过80亿美元。这个数字可不小，不是吗？全球有半数以上国家的国民生产总值都不超过80亿美元，而且总销售额的数值还在不断上升，显然Shopify这个平台已经发掘了巨大的商机。

就像我这个朋友哈雷·芬克尔斯坦所说的，销售的未来在于“零售无处不在”。例如，如果百思买想卖东西给你，它们应该开一家体验极好的网店，因为你想网上购物。如果百思买想卖东西给你祖父，它就应该考虑到你的祖父可能希望去实体店，拿起照相机，把玩一下，感受一下照相机的重量。然后回家，坐在沙发上，用自己的平板电脑购买。所以如果百思买希望卖东西给你的祖父，它们可能就得需要有经验丰富的销售人员在实体店里为你祖父提供帮助，这样他就能在去商场体验商品时，把东西买回家。

问题是，这是史上第一次消费者主导了交易，决定了自己想要买什么。哈雷说：“商家的数据显示这只是线上线下购物的区别，但这不是我们看到的情况，我们能看到的是零售无处不在，消费者主导一切。”

能听到主导零售业变革的人士亲口说出这样的消息，真让我激动，我可以连续几个小时听这个人给我讲零售业的未来都不觉得累。事实上，我一直都在引导《创智赢家》的合作伙伴去哈雷·芬克尔斯坦的平台，我也会将参加我的规则改变者会议的客户引荐给哈雷·芬克尔斯坦。

很多上《创智赢家》节目的商人都利用Shopify平台，他们通过这种方式让顾客关注自己的产品和服务，达成第一笔交易。也许他们是在琳

达·约翰逊·詹姆斯的页面上开一个商铺，在一家商场里租赁一个短期的移动销售点。无论他们选择什么样的销售方式，显然在当今的经济形势中顾客已经掌握了主动权。

现在有各种各样的条形码扫码应用能让顾客知道附件哪家店面有定价更低的同款产品。想去百思买买东西的顾客很在意自己掌握的主动权，他们绝对不会在一种产品的目录下，只关注一家店。当然，我也要告诉你，如果你是代理电动车的商家，你有市面上最好的电动车，但除非百思买已经代理了其他另外两个品牌的电动车，否则它们是绝不会代理你的电动车的。为什么？因为它们的研究表明顾客会来排队试骑你的电动车，然后在线完成购买行为。

不要误解我的意思，我们和顾客一样，希望能够在商业交易中扮演更加积极的角色，而只有那些能够认清局势、抓住变革机遇的商家才能不断发展壮大。

寻找新的收入来源和新的交货方式

对于那些拥有绝地反击力量的人，当今超低的科技成本，为他们中每个想要创业的人提供了绝佳的机会。现在，我敢肯定绝大多数人都曾听到过“众筹”这个概念。众筹是指通过网络利用全球范围的投资者对某个新的产品或者企业进行筹资的行为。据维基百科统计，2013年，通过美国境内的众筹网站筹集的资金高达50亿美元。

这可是一大笔钱，但是让我真正感到兴奋的是这些网站引发了民众对很多新产品的关注。通常情况下，这些网络的众筹要求筹资者制作视频，在视频里简单介绍项目的情况，以及金钱的用途等。

有些网站允许投资者出1美元，有些网站的筹资额通常为整数，包括100美元、500美元或者1 000美元。绝大多数情况下，发起这种众筹

宣讲的人会以富有创意的激励方法来鼓励投资者捐款。例如，我认识的一个作者想筹集5 000美元来支持一本小说的出版，他提出如果投资者的出资额超过一定的限额，他就会把书中的一个角色以投资者的名字来命名。另外一个创业者希望筹得3万美元来设计一款运动手包，好让所有跑步者和户外运动爱好者在外出运动的时候能轻松放置自己的钱包、钥匙、手机，而出资20美元及以上的人在产品发布后能免费获得一款这样的手包。

重磅事实

2009年经济大萧条结束后，美国小企业提供了60%的就业机会。所以，不管你的销售额是几百美元、几千美元或者几百万美元，小企业也能做大生意。

最后一种类型的众筹演说方式对于预售某款产品、绕过传统零售模型的商家来说非常有效，它不仅能成功完成首批产品的销售，还能通过邀请消费者参与整个商业过程，提升他们的参与度。以前，我初创FUBU的时候，根本不知道谁会成为我们的客户，我们只知道我们能看到街上的、俱乐部的人都穿着我们的衣服，以及他们在什么时候、以什么方式穿着FUBU。如今，我们了解顾客的一切，我们的网络数据库记录了他们所有的消费行为。当我们和众筹网站合作时，我们便开启了充分利用新型销售力量的模式。我们不仅找到了投资者，还确定了我们产品的顾客群。那些参与这些活动的人不仅是客户，也可以成为我们品牌的忠实粉丝，他们对我们的成功有浓厚的兴趣。现在，你已经知道了他们的姓名和电子邮件地址，他们希望在你开发新产品和服务的过程中不断获得新的信息，并借此机会重新改进你所开发的产品和服务。

众筹的过程能证明众筹目的是否可行，你能在这个过程中提出自己产品的原型，然后将这个产品送到一群乐于参与其中的投资者手中。在

你发布这款产品前，你有机会好好地控制存货、降低成本，同时在市场中播下希望的种子。

当我撰写这本书的时候，我在网上搜集了一些通过众筹方式实现创业梦想的成功案例，其中有个例子让我印象深刻。你听说过“蜜流”吗？这是在蜂蜜提取行业对养蜂方式的革新——你随时可以取走蜂蜜，它是由澳大利亚一对父子开发的业务。

2015年3月，蜜流在印碟果果网站发布了一项众筹项目，希望筹得7万美元。他们希望获得这笔资金将业务推向新的发展水平，他们认为这个数字是可实现的目标。一个月以后，当这项众筹项目关闭后，他们从世界各地36 000名投资者那里获得了1 200万美元的资金，这是当时印碟果果历史上最成功的一次众筹项目。

这个数字大得出奇，对比发起者一开始的目标更是如此。蜜流发起众筹项目前，和养蜂者对特殊的蜂巢做了多年的测试，他们不断调整改良自己的产品，在不到一个月的时间里做到了一件10年前可能要花费数百万美元才能做到的事情。如今在这款新产品全面生产之前，他们将在那些参与众筹、完成预付的投资者的后院和花园里安装这种全新的产品。

最奇妙的是，他们几乎是在零成本的前提下完成这个项目的。他们所做的只是制作了一个5分钟的视频来解释新产品的背景、目的和用途，向潜在投资者解释养蜂和集蜜的乐趣。众筹项目出人意料的成功，并不意味着这个公司不劳而获，恰恰相反。如果你从来没有开展过诸如此类的众筹项目，你不可能做到光靠一个几分钟的视频就能让投资者掏腰包、完成投资。众筹不是空手套白狼，你只有一次机会，所以你需要花费一点儿时间和精力思考如何成功。毕竟，你投入的越多，你获得的回报就越多，这些蜜流公司的人就证明了这一点。他们拼尽全力，改良产品，完成测试，每一步都要从养蜂者和农民那里获得及时的反馈。从另一方面来讲，众筹项目开始后，印碟果果平台的用户给了他们狂热的

反馈，就是因为他们花了时间去把这件事情做对。

他们想尽办法把这件事情做对，最终，他们尝到了成功和胜利的果实。

心中有目标

（实际上，我们应该设定多个目标。）

我坚信提前设定目标的重要性。平时，我们太容易让其他人给我们设定消极的目标。我为什么要这样说？我们让自己轻信我们不可能成功，我们不可能得到这份工作，我们不可能变得富有。我们吸收了所有这些负面的信息，把这些视为我们生活的基调。一位语言学和人类学教授在宾夕法尼亚州开展了一项有趣的调查，他们因此而确定了英语和西班牙语中描述人类情绪的最常见的7个单词。这7个单词分别是喜悦、恐惧、愤怒、悲伤、嫌弃、羞耻和内疚，思考一下就会发现，只有一个单词代表积极的情绪。由此可见，我们总是被负面情绪包围着。

设定目标——积极地设定目标是改变负面情绪的好方法，我从14岁起就在积极践行这一点。当时我首次拜读拿破仑·希尔的著作《思考致富》，这本书改变了我的人生，虽然那个时候，我读一本书要克服巨大的困难。我小的时候，身边没有人知道阅读障碍是什么。他们只知道我小时候读书很吃力，阅读很费劲，但不知道是什么原因。我很喜欢《思考致富》这本书，每年都要读一次，我想可能是因为之前的每一次阅读都没有让我掌握这本书的全部精髓。

每次我打开这本书，就觉得会有新的感悟。也正是在那个时候，如何设定目标跃入了我的视野。一旦我开始设定积极的而非消极的目标，我的生活就会发生彻底的改变，我不知道为什么，但是这两者之间绝对有联系。我可以写下我的想法，在脑海中不断想象，想办法实现这些想

法。多年来，我保持了这个习惯，这也成了我个人生活方式的一部分，憧憬也就成了推动我成功的一个因素。每次我想实现什么目标，我就在脑海中设想我实现目标之后的情景。

当你设定了可以实现的目标后，你就离成功近了一步。

重磅事实

哈佛商学院的研究表明：83%的人不会花时间设定自己的职业目标；14%的人会在脑中设定目标，但是他们不会写下这些目标；3%的人会在纸上写下目标，并全力以赴地实现这些目标。如果你能记录自己设定的目标，你会占尽先机。那些在脑海中设定目标的人要比那些从来不设定目标的人成功的概率高10倍，而那些将目标记录下来的3%的人，要比那些只在脑海中设定目标的14%的人成功的概率高3倍。这种现象给了我们怎样的启示？这根本不需要任何思考，请写下你的目标。

闭上眼睛，设想自己的目标——这是一种设定目标的方式。近年来，我一直把我所有的目标都写在纸上。在我的个人时间里，我一般给每周5天的工作时间设定7个目标，我希望给自己留出两天放松和充电的时间。我会在晚上重新回顾这些目标，这些目标就是我入睡前所想的东西，有时候，我会梦见自己的梦想。早上醒来以后，我会继续研究这些问题。这是我每天开始做其他事情之前必做的一件事情，我希望这样能帮着我提早为未来将发生的一切做好准备。

我还会给每个目标设定一个最后期限，有些目标可能会在几个星期、几个月之后到期，有些目标我会用若干年来看它的走势。当我写下这些目标的时候，我会写出我想要的东西、我设定的期限、实现这些目标不同的方法，以及为了这些目标，我愿意放弃或者暂时搁置的事项。

20岁的时候，我可能写过在某个时间前我要卖帽子、卖T恤、卖曲棍球衣的目标，或者在圣诞节前，我希望在哪些商店里挂上我设计的衣服。现在，我有了一个减肥的目标，我希望在7月4日前，让体重低于170磅。我的计划是什么？我每天喝8杯水，晚上7点后避免吃任何东西，减少油炸食品、肉和酒精的摄入。专门研究成功学的人可能会告诉你，设定目标，并不是要你规定自己不要做什么事情。当然我之所以要写出不做什么，主要是为了集中精力做到那些我要做的事情，不浪费时间去做那些无须做的事情。所以，我要说清楚一点，我希望能通过只吃鱼类、只喝冰茶和水以及每天锻炼两次来达到这个目标。

对我而言，我一直设定多项目标，包括健康养生的目标、和家人共享天伦之乐的目标、商业发展的目标、爱情的目标和慈善的目标。有时候，我会设定如何平衡生活和工作的目标或者次级商业目标，尤其是考虑到我在做《创智赢家》节目，我会接触各种各样的项目。有时候，我会设定个人财务安全的目标或者给孩子留出一部分钱财的目标。

无论我的目标是什么，我都要非常具体地把它们记录下来。我希望能保持我自己学会的憧憬未来的习惯和方法，因为毕竟没有人有能力实现自己都无法看到的目标。

跟上时代的潮流

我最近最关注的问题是工作场合中出现的“智慧鸿沟”，这个术语是指如果一些人缺乏数字技能，无法跟其他人竞争的话，就会出现数字鸿沟，它对于我们很多资深的老员工来说是一个大问题。我在这里明确提到这一点是因为我觉得贫穷、资源有限等都不应该成为一个人在数字时代落后的理由。业务碰到障碍的时候，你即使有很多限制，也应该积极提升自己的技术能力，年龄不应该成为你不再学习和努力前进的借口。

重磅事实

美国年龄在55~64岁的人群创业率最高。追寻自己的梦想、开始创业永远都不晚。所以，请你激励自己，赶紧开始吧！

考虑到这种趋势，“一号资本”出资开展了一项帮助人们在数字时代取得成功的研究，研究表明：

- 80%中等技能要求的工作需要某些数字技术。
- 需要数字技术的中等技术含量的工作增长率比同类型无数字技术要求的工作要快很多。
- 有数字技术要求的工作薪水平均要比没有数字技术要求的工作薪水高18%。
- 没有任何数字技术要求的工作增长率最低，甚至低于低技术水平的工作。

现在，我不是建议大家都去学编程，但是我们都要赶上时代的潮流。此刻我想起某位和我父母同辈的人——一位聪明、有创意的长者，他可以是任何一个公司珍视的人才，但因为这个人缺乏计算机技能，他可能会失去很多宝贵的机会。

30年后，勤奋的蓝领工人突然面临下岗的问题会怎样？那些工厂工人、海运职工、出租车司机、酒吧调酒师等，如果他们无法使用财务管理软件，或者不知道如何上网搜索信息，那么他们就会面临巨大的麻烦。

长话短说：如果你不知道如何使用财务管理软件，是不可能成为一个经理的，你只能当一个收银员，整天过得很辛苦。从最低薪资水平的

岗位上晋升为管理者，想都别想！没有最基础的数字技术，即使你有大学文凭和管理的经验，你也不可能有大作为。你将自己置于一种要靠大家同情帮助才能生存的境地中——你需要有人来帮你设计网页，处理你在信息技术方面的问题，协调好整个社交网络的推送信息。

我们已经到了这样的一个年代，你要么学会数字技术，要么正在准备学数字技术。我会建议你赶紧交学费，尽快赶上时代的潮流。先来上几堂课，给自己加把劲儿，因为工作机会是不会主动找你的。

保持这种动力

记住一点，无论你处于什么年龄阶段，绝地反击的力量绝对不会从你身上消失。你长大了、步伐快了、赚钱多了，但是你不会因为这些丧失化劣势为优势的能力。即使你在银行的存款增加了，也不会改变这个事实，这是深入你基因的事实。这是个好消息，因为你可以在职业发展的任何阶段，全力使用这种能力。

我相信在我的基因里具备这种能力，即以绝地反击的思维来看待这个世界，当然我承认我也有失误的时候。比如，我刚上《创智赢家》节目的第一年，我以前所未有的方式进行决策，我赔了很多钱。在面对新的请求时，我无法把握，所以我能做的就是投入大把的金钱希望它能帮我解决问题。当然，这种思维绝对起不了大作用，对不对？

还有一点要说明，《创智赢家》第一季里说明的交易，并未真正实现。很多我们听到的商业计划案站不住脚，很多我们在电视节目中看到的创业项目尚未真正起步，原因在于这些企业的商业理念不周全或者尚未得到事实验证，也有可能是创始人无法专心进行创业。后来播出的几季节目中，制作人挑选创业者的眼光越来越好，但在一开始我们只能先抱着试试看的态度来对待参加节目的人。话虽如此，我们几个投资者依

然在第一季做成了几笔交易。第一季中，我大概拒绝了参加节目的50%的人，也就是说报名参加《创智赢家》的人，我只和其中一半达成了交易。也就是说在创业者与我们在节目中见面了以后，我们只是和一半的选手达成了投资的协议。节目播出后，我们会与这50%的人继续执行投资协议。有些交易最后失败是因为有人反悔，我知道节目上的激情澎湃可能会让很多投资人竞相投资某个项目，但是很多投资交易没有完成，实在是因为这些项目中的承诺并没有兑现。

总而言之，我大概在节目播出后的第一年内投资了75万美元的自有资金，这部分投资我到现在还没有收回成本。为什么？因为我违背了绝地反击的思维模式，我在法律方面吃尽了苦头。在首批投资交易中，我使用我一直雇用的律师事务所，但是它们并没有尽全力帮我打点这些小公司。这家律师事务所收我钱的时候乐呵呵，但是它们提供的服务不值我所付出的高薪，因为它们的服务无法覆盖我所有的要求。我不是有意要贬损这家律师事务所，我其他的企业法务工作都是它们提供的，但是小企业业务的确不是它们的强项。我需要和风险投资公司合作，它们有现成的软件和系统来完成这类事情。当时我并没有意识到这家风险投资公司带来的价值，因为它们要的报酬不高。到了《创智赢家》第二季的时候，我把法务费用从20万美元降低到了3万美元，从绝对值来看，这已经大大降低了我的成本，如果从法务费用的占比来看，节省的就更多了。

我还意识到我应该雇一个人来帮助我管理这些小公司，我需要有人来完成许可、营销和社交媒体平台的工作。第一年我需要什么人员就雇用什么人，他们的费用高得吓人。不是说他们要价太高，因为市场价格就是这样，但是我支付的薪水和我所得到的服务绝对不成正比。我需要将所有的业务放到一起来管理，我应该雇用一个全职工作的团队，他们帮我运营这些公司也可以降低我的管理成本。

我应该早就意识到这一点了，我在类似的交易和合作关系中，因为

缺乏专业团队的支持而丧失了一大笔钱。一开始，碰到新的情况，我就得不断地花钱解决问题。等我看到这些钱全部付之东流以后，才意识到我必须做出改变。也就是说，几乎是等我花光了钱的时候，我才想着要赶紧另谋出路来发展我的业务。当然，当我雇用了全职的团队后，我获得了巨大的回报。这个团队的许可交易专家、商务专家、律师和数字营销专员是竞聘上岗的，他们能很好地帮我应对形势，结果这个团队帮我搞定了很多《创智赢家》同类型的交易，我的业务和投资回报也以超乎想象的方式在增长，而这个团队的报酬和管理费用也被分摊到了多个项目中去。

虽然我在吃了一段时间的亏后才意识到专家团队的重要性，但是至少我最终明白了，所以我会强调绝地反击的力量不会消失，你只是需要一段时间去发现而已。有时候你提这个词，可能让人家觉得你在瞎说，但是你一定要相信它的存在。

在总结本文多个企业家成功的共同经验之前，我希望向大家引荐本书最后一位传奇的创业者马克·伯内特，他是《创智赢家》的制作人，过去几年来一直是我的老板。（是的，你没看错，他就是我的老板。我也是打工仔啊！但是我告诉你一个秘密，马克不是最大的老板。那到底谁是让我敬畏的老板？当然是顾客！）

无论如何，在结束本书之前我要讲讲马克的故事。他的故事和我的经历有很多相似点，你们很快就会发现。他出生于一个勤劳自立的家庭，他的家人经常得兼做两三份工作才能维持一家人的生活。他很早就懂得了积极思考、设立目标和坚持的重要意义。他的母亲让他懂得，后悔也可以是一个催人奋起的动因。他总是听到他的父母谈论失去的机会，和我一样，他不想整天重复这样的故事。激励他成长的人有托尼·罗宾斯和唐纳德·特朗普，这一点与我不谋而合，而且，他一开始也是卖T恤的。此外，他还有一种独特的冒险精神，这推动他成为真人秀节目领域的专家。当然马克并不是促进真人秀节目成为热门的唯一一个

人，在这里我可没打算和大家争论到底谁的贡献第一的问题。

我们来看看马克现在的情况，当然这个故事和我与《创智赢家》的渊源也有重要的联系。

要有冒险精神

生存和发展

马克·伯内特

电视制作人、畅销书作家

如果你的智商超过小学五年级的学生，你就能参加《飞黄腾达》节目，成为唐纳德·特朗普的学徒。

然后是《风云》的竞争者。

再努力成长为《幸存者》的赢家。

等你成了《创智赢家》的投资大鲨后，你就能发出自己的声音。

你可以认为用这几句话把马克制作过的节目罗列出来，是向马克致敬。其实他光鲜履历背后的人生，不比本书介绍的其他人更加顺利。现在，你可能认为马克是商界最成功的电视节目制作人，《时代》杂志称他为世界上最有影响力的人——他的节目在黄金时段有3 000多个小时的节目播出量，其中收视率颇高的节目包括《创智赢家》、《幸存者》、《飞黄腾达》和《美国之声》。这些节目的热心观众可能不知道马克出身于伦敦郊区的工薪家庭，家人的工资勉强能度日。他的爸爸在英国当地的福特汽车工厂上晚班，他的母亲就在隔壁的汽车电池厂工

作。他童年就生活在一个工业镇，里面的住房千篇一律，人们工作性质类似，都怀着相同的梦想，面临着相同的生活环境。

“我从没觉得家里缺钱，”马克说，“因为大家都是在同一条船上。”

很多勤恳敬业的家庭都是这样的情况，爸妈很忙碌地工作，希望能维持生计，但孩子们看不见父母所做的牺牲，至少在童年的时候不会留意到。日子过得紧巴巴时，父母会加班，孩子们也不会留意到这一点。但是，马克看到了。虽然年纪还小，但他早已注意到这些细节，看到了他们的辛苦和付出。他之所以能在电视行业做得风生水起，也归功于他的观察能力，他善于讲故事，他的人生非常精彩。

马克跟我分享的是他家人经常会谈论自己后悔的事情。“我的母亲总是谈论她当初本该创业的。”他回忆起童年的经历时说，“他们会说他们本可以攒点儿钱，开一个酒吧。我的母亲总是梦想干一番大事业，过更好的生活。”

马克跟我说，他不希望自己的人生也充斥着这样一种后悔的基调，他希望能闯荡出自己的一片天地。他不想在患得患失中错过机会，这种危机感督促着他不断前进。

“很多人惧怕尝试新事物，是因为他们害怕失败。”马克说，“对他们而言，害怕失败的心理占了上风，他们最后只能做普通的工作，过着平凡的生活。我不害怕失败，我怕的是从未尝试。每个人都有让自己惧怕的地方，对不对？绝大多数人要么追求更加愉悦的体验，要么规避让人恐惧的经历。你得明确，是什么推动着你前进。我害怕回顾人生时，后悔错过了当初尝试的机会。真正让我痛苦的是我将来回忆起现在时，我后悔自己没有去做。至于事情成不成，我不会太担心，我只在乎我曾经行动过、努力过。”

不要瞻前顾后

马克率先采取的行动是去一个伞兵团服役，部队里的纪律和对奋斗的严格要求让他更加自律，他周围的人都是铁血硬汉，从不找借口。他参加过北爱尔兰和福克兰等地的军事行动，这些经历为他日后成为电视节目制作人奠定了坚实的基础。

退役之前，马克开始思考他下一步的人生计划，他列出了很多他不想做的事情。像很多刚起步的年轻人一样，他可以做很多尝试，但是他无法专心致志地把一件事情做好。他知道他不希望像父母那样在工厂上班，他不想错失任何成长的机会。

“我的父亲一辈子都在工作，”马克说，“他每周获得的薪水是40英镑，我在军队中的生活补贴跟他的工资差不多，我想我得干点儿别的。”

这就是马克人生的转折点，至少我在第一次听闻他的经历时，觉得是这样。退役后，他在加利福尼亚州马里布一户人家担任管家的工作。这怎么会成为他人生的转折点呢？一个曾经有过两次战场经历的退伍人员，如何在一个富豪家担任管家？马克说这很自然，他想要搬到洛杉矶来住，他没有钱，没有车，也没有容身之所。按照他自己的判断，这种工作恰恰是他急需的，他不在乎具体要干什么，要做汉堡、洗马桶还是照顾孩子和管理整个宅院，只要能让他有个工作的地方，有个未来大展宏图的起点就行！雇用他的东家刚好在一家保险公司上班，马克也开始帮忙干点儿办公室里的事情。

当然，这并不是他理想的人生状态，马克很快就意识到这一点。“我从不会为了生计出卖自己，”他说，“我不希望过着让人窒息的生活，所以我开始思考该去尝试做点儿别的事情。”马克很早前就意识到他与人沟通的能力很不错，他就用这种能力在威尼斯海滩上做成了一

件事情。

做什么？卖T恤。我曾在纽约的体育馆卖T恤，而马克起步的时间比我卖FUBU早得多。马克当时还不想放弃自己在保险公司里所做的业务，但他下定了决心要赚点儿外快，自己买房，所以，他想着靠卖衣服也许就能贴补收入。他走到了洛杉矶的市中心，在梅西百货和诺德斯特姆公司收购那些知名品牌过时的T恤，他可以用2美元回收那些转手时能卖到30美元或者40美元的商品。如果衣服有瑕疵或破损，他可以以半价，即15美元或者20美元出售。

一开始，他只在周末做生意，但是生意很好，他不能只在周六日去卖。问题是要扩展自己的生意，他必须得有更多的成本——他不得不逐渐减少自己做保险业务的时间。一开始，他得在沙滩附近人流量较多的地方借用一些人家庭院篱笆前的空间，租赁大约15英尺[注]大小的摊位。这些地方来来往往的人很多，他可以将T恤挂在主人的篱笆前，吸引人的注意。他在外面待的时间越长，受制于天气条件的概率越高，所以这就是典型的“不穿就坏，不卖就烂”的业务模式。

“其中半数的T恤利润率都很高的，”马克说，“但是我得把剩余的T恤处理掉。无论我拿到怎样的货物，因为品牌原因，人们总是会上身穿着试一试。但有些脏的破的衣服我也很乐意将它们以1美元的价格售出，只希望能回本。”

精打细算

马克每个月的租金是1 500美元，要让这笔租金花得值，他得天天开张。如果只是在周末营业的话，每天的租金是150美元，这样一比较，马克就心知肚明了。

马克接下来面临的问题就是向他的老板请辞。他得感谢老板给他提供工作机会，让他涉足保险业，但是他必须得辞职，因为他想追求个人的发展。“我当时很紧张，不敢向他说明我要离职。”马克回忆时说，“老板对我很好，但是我在周末卖T恤比我一整周都为他工作赚的钱都多。”

结果马克的老板很替他高兴，也为他骄傲。马克初来乍到，对美国并不是很熟悉，美国对他而言可谓是第二个故乡。他说：“我的老板表现出来的高兴，是典型的美国人看到其他人成功而表现出来的由衷的高兴。这是一个充满了鼓励者的国度，美国建国的根基，我觉得有两点：信仰和自由企业。我参与了电视节目《圣经》和《创智赢家》的节目制作，这两点我都深有体会。无论你能否成功，都要勇于尝试，这一直是美国人提倡的精神。”

在沙滩上卖衣服的空余时间，马克经常会阅读一些关于商业和自主创业的书籍。他读了唐纳德·特朗普的《交易的艺术》，当时他从来没有想过会和特朗普先生一起合作制作《飞黄腾达》节目。马克还攒够了钱去参加托尼·罗宾斯的研讨会，当然，马克也没有想到有朝一日他们俩会成为挚友。

“托尼的工作是列出一张清单，”马克告诉我，“列出一系列给你希望，让你激动的事情。”在这张清单的开始，马克写下了“冒险”一词。他没有特别想这个词的含义，但是他的确是跟着自己的感觉走的，他用冒险的精神给自己的人生开拓了越来越广阔的道路。

从某种程度上来讲，马克意识到他并不是因为卖T恤而发家致富的。他可以赚很多钱，但是这样的生活也会有瓶颈期，他不希望自己的人生受到限制。“看看我的出身，”马克会说，“我一开始起步的时候每个星期赚125美元，我是管家，也是保姆，要照顾东家的孩子。现在我每周赚几千美元，有我自己的地方。我住在美国梦里，而且我还没有要停止做梦的打算。”

马克成功最大的动力是什么？他喜欢他所做的事情。一天晚上，他和一位索尼公司的工作人员谈生意。这个人从来没有制作过电影，但是他已经有了开发制作电影的项目。所以他可以参加那些电影行业人员常去的聚会。马克曾说他是一个卖T恤的，你猜当时谁赚的钱更多？

“索尼公司的这个工作人员没有我赚的多。”马克回忆着说，“他在电影行业有个职位，所以我也自然而然觉得能涉足电影行业肯定是一件很好玩的事情。我碰到的那些姑娘，不会对一个卖T恤的人产生多大兴趣。”

同时，在他内心深处，马克一直在思考冒险这个词，他希望能在越野挑战行业试试水。这种对冒险的渴望让他在哥斯达黎加参加了一次著名的越野挑战，他在《洛杉矶时报》中读到了这次活动的发起人的事迹，他也组织一个团队加入了这次比赛，他只是不希望人生有遗憾。

后来，马克参加了两个越野挑战赛，他决定了要在北美引入类似的挑战赛事。于是他开创了生态挑战项目，这是一个要求5人团队参加的比赛，项目包括皮划艇、长途跋涉、骑马以及在30英里长的赛道上进行山地车越野，首次比赛于1995年在犹他州的沙漠上进行。这场比赛的反响很好，于是马克想办法将录播权卖给了有线电视。

马克绝地反击的思维让他登上了人生的一个个巅峰，因为他清楚地了解如何在镜头中捕捉这些赛事的最佳场景。他希望这个节目与以往播出的节目都不相同，它能展示越野挑战赛扣人心弦的画面，让人看到冒险是什么。为此，马克决定用直升机在空中完成拍摄，但是控制预算的探索发现频道的工作人员不肯授权录播。马克接下来怎么做的？他用个人信用卡预订了直升机。当时他没有钱，但是他真的很希望使用直升机来录播，马克觉得他总有办法促成这件事情。

“这些日子，你可以使用无人机来拍摄，还能省不少钱。”马克说，“但是我觉得我得用直升机拍摄，我需要有不同的视觉效果。最

后，你得遵循自己的想法，这样才能没有任何遗憾，对不对？你只要涉足其中，动手做就行了！”

做出额外的努力

回到很多年前的《幸存者》节目，你现在一定能猜到这些都是由《生态挑战》衍生出来的，马克依然在利用紧张的预算制作别具特色的节目。要知道《幸存者》这个节目的一大特点是每一季都是在美国之外的其他国家拍摄，他借鉴了《生态挑战》的形式，顺便说一下，马克是拼尽了全力才确保第一季节目顺利播出的。

马克再次使用了绝地反击的力量。

“从根本上来讲，我需要找到一个岛屿。”马克说，“我需要有人为我出钱，在我不断寻觅的时候，我发现马来西亚刚刚推出了一个旅游的计划，所以我给马来西亚政府打了电话。”

马克所做的不仅仅是拨打电话，他还提出了一个有点儿出格的要求，“我告诉他们我需要5张商务舱的机票、5间酒店房间，使用一架直升机来寻找拍摄地点。”他说。你知道马来西亚的政府人员如何回应吗？他们为马克提供了一切需要的东西，事实上他们提供的东西甚至超出了马克的预期，旅游董事会的人还派了一个外景制片主任安排马克和他的团队在马来西亚考察。

马克为什么能够得到他想要的东西？这与他的口才有关。他很好地陈述了他的需求与马来西亚政府的需求重合的地方，他知道哥伦比亚广播公司黄金时段的电视节目能够最大限度地宣传马来西亚的旅游资源，这对马来西亚而言是一个绝佳的“宣传方式”。所以，他为双方找到了双赢的合作方式。

归根结底，马克认为他在电视节目制作方面的成功，主要归功于他的人生信条，即宁可犯错，不可错过。他怕人生有遗憾，他渴望冒险，他立志于将自己置身于志同道合的人士之间。“这是我用人的一个原则，就是合作伙伴也应该同样具有冒险精神。”他说，“我想要看到这种能量，我在军队中看到了，我在制作生态挑战的时候就学到了这一点，《幸存者》也让我成长。我从朋友唐纳德·特朗普那里了解到，他在雇用新员工的时候，很看重应聘者的冒险意识。他说，来应聘的人可能受过良好的教育，也有可能是哈佛大学的毕业生，但他首先得知道这些人是否有无穷的力量，是否会在山穷水尽的时候，一如既往地向前冲。”

重磅事实

97%中途放弃的创业者成了3%未放弃的创业者的雇员。不知道这个事实，我能对之做出怎样的评论。

这种不顾一切的能量，其实来自毅力和坚持。马克引用了《罗马书》中的一段经文来说明这一点：

> 遭受苦难，会产生毅力，毅力催生品格，品格催生希望。

马克说：“真的，只要心存希望，你做任何事情，都能成功。”

马克的关键鲨鱼优势

热爱你的事业。对马克而言，一切都与冒险有关。他知道，他不适合朝九晚五的工作，他知道，他想要赚钱、看看世界、沉浸在新的经历中。他的父母勤奋努力、遵守规则，马克则采用了另一种方法。他比我认识的所有人都努力、有原则，但是他以快乐为工作的信条。他愿意尝试一切，这一点也和他的父母有关，因为他不想

人生有任何遗憾。这是一个强大的动力，你觉得呢？

回想这些鲨鱼优势，整本书中介绍的企业家和创新者都具备这些优势。由于这是本书最后一次介绍鲨鱼优势，我希望你到现在已经明白了这一点，书中介绍的每一个鲨鱼优势同样适用于你。

设定目标。

做好功课。

热爱你的事业。

记住，你就是品牌。

不断尝试。

知道绝地反击的力量能引导你实现成功。

所以，你还在等什么？

1. 1英尺≈0.305米。——编者注

结语
经验之谈

在本书结束之前，我希望你能将本书中提及的故事和经验同自己的生活工作联系起来。毕竟这些改变了当今世界游戏规则的人，他们成功的经验有巨大的意义，我希望你能从中得到启发，改变你自己的人生。

最值得我们借鉴的经验是什么？在这些伟大的创业者、创新者成功的故事背后，蕴藏着一个重要的道理：只有你向绝境屈服的时候，它才会打败你，当然，只要你愿意，它也能成就你。如果你能找到妥善利用绝地反击力量的方式，它就能成为你反击的巨大跳板，推动你实现出乎意料的成功，无论是在商业、财富还是个人成就方面，都是如此。

希望在读完本书后，你不仅了解一些行业翘楚和杰出人士的人生经历，还能明白一穷二白不是你人生一蹶不振的借口，它能成为你白手起家、实现人生目标的起点。通过了解当今多个领域中的佼佼者的人生经历，我们知道他们取得了非凡的成就，主要是因为他们足智多谋、义无反顾地利用了绝地反击的力量，他们凭借坚定的意志力创造了价值几十亿美元的品牌、成功的杯形蛋糕连锁集团、无人不知的社交媒体平台等。回顾这些案例，你会发现这些故事的主人公都是用了绝地反击的力量来改变自己的态度，把自己对愿景、可能性和专注的理解推向新的高度。

所以，我们打算借用这些经验，也借此机会来回顾一下我们能从中学习的道理，由此提升自己的工作和创业水平，利用高回报的增长战略来拓展业务、提升合作关系、挖掘个人的潜能，实现更完美的人生。如果你能和我一样，把这些经验写下来，贴在浴室的镜子、冰箱门、汽车

仪表盘和办公室电脑以及其他你能经常看得到的地方，你就能不断内化这些观点。

好了，我们准备理一理思路。这是从本书介绍的各位杰出人士的经历中总结的绝地反击的发力原则。

绝地反击发力原则1：使用所有现成的资源，但不要期望你能一次性把这些资源整合起来，它们也不可能自动发挥作用，这不可能。你知道如何以最有利于自己的方式来利用这些资源，你要借力，也就是我朋友杰·亚伯拉罕所说的，要把别人的资金、思维和他人的魔法为自己所用。

绝地反击发力原则2：保持真我。无论你做什么，都要求真务实。到头来你会发现，你对这个世界越真诚、你对他人越谦虚，你就能和越来越多的人建立联系，直到你取得成功。

绝地反击发力原则3：学习（并接受）优化的力量。我这样说是指你要把你的时间、能量、行动、机会成本和资本的作用发挥到极致。你现在拥有的最宝贵的资源是时间，这不需要你额外花钱购买，但请不要浪费它。

绝地反击发力原则4：要明白，当你解决他人的问题或者填补了市场的空缺时，你会获得额外的收益，这就好比当你帮助他人实现既定的目标时，你也会如此。换言之，你可以明确如何把事情做得更好、更快、更容易、更有效，在谈判和交易中，与人方便就是与己方便的道理很受用。

绝地反击发力原则5：无论你做什么，都要满怀热情、有清楚的目标，如果你不相信自己、产品、服务和业务，你不可能期望他人来相信你。虽说如此，你也不希望自己像个白痴一样对任何事情抱有盲目的乐观态度。要明白，向别人说明一个观点或企划方案时，你不仅要说服他

们相信你的产品或者服务，还得让人有理由信任你。

绝地反击发力原则6：花时间来理解和感激你在通往成功道路上碰到的所有人，包括投资者、分销者、供应商、潜在的买家或者顾客，你要向他们表明你深刻理解他们的视角，也愿意站在他们的角度上看问题。告诉他们，你愿意为他们尽个人的绵薄之力，你能想到什么才是对他们而言最好的。因为你尊重他们，他们会格外尊重你，有一天也许他们也会以同样的方式对待你。

绝地反击发力原则7：眼光放长远。也许做到这一点并不容易，尤其当你面对逆境时更是如此，但你要找到合适的方式用逻辑、数据和符合实际的预测来支持你的愿景。一厢情愿的想法会阻碍你，甚至让你崩溃。

绝地反击发力原则8：让渴望成功成为你思维中自然的一部分。期望成功，你就会成功。为什么？因为只要你有美好的预期，好事就会更容易上门，但这并不代表我们每天所做的事情就是等着天上掉馅饼和异想天开（参阅绝地反击发力原则7）。不，这表明你需要训练自己在力所能及的范围内设定可实现的目标的能力，这表明你必须认定成功就在不远处。在任何时候都要保留这样的想法，以此来推进你所有的行为。请从我和你分享的故事中学习，构建自己成为成功人士的方法。每个人都曾经历过低谷，但是他们都找到了重新振作、继续前进的方式。其实你也可以，而且你也必须做到绝地反击。

你打算在实际工作中应用这些原则吗？这就太棒了。在你放下本书之前，我希望你再次回顾一下书中介绍的人物所具备的鲨鱼优势。鲨鱼优势的特征是最基本的，实际上，你可能得想办法把这些原则融入你的大脑，让它成为你思维的一部分。从某种程度上，这可以是你做成任何事情的核心。

- 设定目标
- 做好功课
- 热爱你的事业
- 记住，你就是品牌
- 不断尝试

我觉得我不会期望你们在读了本书后能立即掌握这些原则，你可以从你最容易做到的一个原则开始。在大脑中刻下这条原则，全身心去实现，它就能为你所用。一旦你做到了其中一条原则，你就可以开始着手实现另外一个目标。当然你也应该对可能碰到的困难有所准备，任何挑战自己舒适程度的事情或者经历都需要我们花时间和精力去适应。我敢保证，大家都能逐渐悟出其中的道理，很快就能掌握自己的节奏，并发挥重要的作用。我们都曾经是孩童，我们也都经历过学步的阶段。我们都是用一定时间才学会走路、吃饭、骑自行车和设定我们的智能手机，一开始慢慢来，没什么大不了的。要实现你的第一个目标，一直专注于这个目标，直到你真正自然地实现这个目标。一旦你做到了，你就能感到舒适自在，也会对自己的能力充满信心。那样，你就能实施更多的计划和目标了。

做到这一点后，你会发现自己的业务做得非常扎实，相信我。

做到这一点后，你会更努力地推进自己变成你想要成为的那个人。

做到这一点后，你就会学会更好地使用绝地反击的力量，使用你钢铁般的意志和无限的创新能力实现成功。

能和各位一起开始这场寻找绝地反击力量的旅程，我非常激动，也很自豪，希望我与你分享的这些的故事，可以启发你们发现困境蕴藏的机会，帮助你们寻找个人潜能以及绝地反击的力量。就拿我来说，我来

自皇后区的单亲家庭，本身有阅读障碍，我的母亲勤劳，不喜欢说空话，她一手把我带大，鼓励我要志向远大，大胆去设想，哪怕我手头的资源有限，哪怕当时我们的处境非常艰难。按照这种思维模式，我打造了一个价值60亿美元的品牌。机缘巧合，我还成了一个建设品牌的企业家，参加了热播真人秀节目。美国前总统贝拉克·奥巴马还钦点我作为他全球创业项目的总统大使。还算不错，对不对？不过荣誉越高、责任越大，我需要在全球各地传播创新创业的力量。在我看来，绝地反击思维是其中重要的一部分。

我说这些不是为了炫耀或者自夸，我只想说明如果我能办到，你们也能办到。不管你现在多么艰难，这并不重要。相信我，我现在碰到的很多人，他们的处境并不比我少年时期的情况好多少。这样的局面会让我们有更多的机会去探索，让我们追寻梦想的渴望更热烈，实现目标的决心更坚定。这是本书要表达的主旨，这也是推动那么多人在逆境中崛起的动力，你可以从绝望中得到启示，重新振作。

你应该更有理由相信自己，现在也是你们采取行动的时候，首先请各位思考一下：如何将一文不名、预算吃紧和渴求成功变成你最大的竞争优势。

你的口袋空空如也？

你的预算非常紧张吗？

你渴望成功吗？

你还在等什么？还不赶紧准备好用绝地反击的思维来帮助你实现梦想？

致谢

我有今天这样的生活和成就是因为一路上有很多热心人帮助，我要感谢他们。当然，早在本书出版之前，一有机会，我就向他们表达我的谢意，我会让他们知道，我对他们一直心存感激。值此书出版之际，我要在这里再次表达我的感谢和敬意。

首先，我要感谢我的母亲，她教给了我创业精神。我想感谢我的家人：我漂亮的女儿们和前妻，她们在我以各种方式创业的过程中，一直默默支持着我们。当然，如果没有我的朋友和合作伙伴卡尔、基斯和杰，我也不可能有创业的成功，他们都是我的好兄弟。在FUBU创立发展以及我个人职业发展的过程中，我的合伙人诺曼和布鲁斯发挥了不可替代的作用，他们对我来说亦师亦友，他们的恩情让我难以忘记。

我要感谢我的职员，但我在这里不会一一列出，因为帮助过我的人那么多，我怕我思虑不周，忘了提及。可以说，在过去20年里，我很幸运，有这样一群和我志同道合、兢兢业业、创意无限的人能帮助我实现梦想，近来，他们还督促我帮助更多的创业者实现梦想。我要特别提一提我们团队的情况，尤其是鲨鱼品牌业务开发经理泰德·金斯波利，他在本书的发布和内容开发方面做了巨大的贡献。

特别感谢詹姆斯·托德·斯密斯，他从一开始就相信我能成功，我也要感谢所有信任我的、伟大的艺术家和其他多个领域的人。

我想感谢电视界的同仁，包括美国广播公司、索尼和马克·伯内特制片公司的制片人，还有霍利、杰米、云和克莱。我还要特别感谢马克·伯内特本人，是他当初决定在他的节目中启用我这个名不见经传的设计师。虽然我和《创智赢家》的其他投资者们经常在一起调侃对方，但

是我一直对能身在这样一个团队中感到自豪，我也一直对能拥有彼此的友谊和支持感到无比幸运。不管投资者们在节目中夺走了对方多少投资协议，我们依然是互相支持的合作伙伴。能遇到他们，实在是我人生的一大幸事，我们能互相学习，互相启迪，还能并肩开启各自的旅程。

当然，没有那些有魄力、有决心的创业者，《创智赢家》也不可能连续播出那么多季。他们甘愿冒着自己不被认可的风险走到我们面前，和我们分享他们的商业创意。我对自己是否具备这样的勇气表示怀疑（实际上，我敢肯定，我是不敢在镜头中如此自信地表达自己的创业或者商业理念的），这些创业者才是这个节目的灵魂。我要感谢支持我们节目的铁杆粉丝，因为他们一听到美国广播公司要取消这个节目的时候，立刻团结起来呼吁制片方重新考虑这个决定。每天晚上，收看我们节目的人越来越多。我还要感谢美国全国广播公司财经频道，这个频道高频次地循环播放《创智赢家》，好像我们就是这个频道的代言人一样。

我想和各位分享一下《创智赢家》的合作伙伴，他们关注我、尊重我，无论我说什么，他们都仔细聆听，虽然我们有意见的分歧，但合作伙伴就是要彼此支持，对不对？

我还要感谢我的管理团队：矢量管理的主管艾瑞克·奥特纳和威廉·莫里斯奋进的全体职员，他们在过去几年里一直在帮助我拓展业务和品牌管理。感谢奥巴马总统和他的政府工作人员对我的信任，授权我参与“兄弟守护者”项目，还认命我为总统大使。

感谢所有在许可交易、生产和融资方面的战略合作伙伴。我在《创智赢家》多个投资项目中结交了很多战略伙伴，是他们的支持，让我可以同时参与多种业务投资。

我向丹·佩斯纳致以我最诚挚的感谢，他帮助我理顺了表达和思路，让本书顺利出版。这本书是我们一起合作的第三本书，能和他保持

这样高效的战略合作关系，我深感荣幸。此外，晶圆传媒的克里斯汀·诺伊豪斯和塔莉亚·克鲁恩以及皇冠出版集团的全体职员，在我和丹有机会发现绝地反击这个概念前，他们就已经给了我莫大的帮助。谢谢你们！

希瑟，我一生的挚爱，我要感谢你一直相信我、支持我，不断给我勇气和力量。

我还要向过去、现在和将来一直为我们能自由创业创造环境的先辈致敬，也感谢那些幕后英雄们。

我要感谢让美国公司制度顺利运转的守业者，我们这些创业者需要守业者的帮助，才能实现个人的创业梦想。

借此机会，我还要感谢曾经帮助过我的无数位老师、导师和社区领导，他们激励我、监督我，给了我最新的信息。他们自己可能并非是创业者，但是我在他们身上发现了闪耀的、智慧的光芒。杰·亚伯拉罕是我的好老师。我还要感谢我的父亲史蒂夫·西罗塔。

我要感谢很多机构，它们是我的合作伙伴，也是我提供咨询服务的公司，具体包括网站Understood.org、史塔克听觉技术公司和耶鲁阅读障碍和创意中心。

感谢一路陪伴我成长的朋友，从发小到中学时期的哥们儿，他们知道，其实我一直都没有变过，我依然是愿意和他们一起玩的小伙子，我们时常会抓紧时间小聚。我们可能很久没见面了，但一见面，我们就有说不完的话。他们如果在读这本书，肯定也会有同样的感受。

最后，我还要感谢自己，没有自己的努力，这一切都不可能发生。